
الى المديرين ورجال العمل
التفاوض الفعال فى
الحياة والاعمال
دكتور
صديق محمد عفيفى
أستاذ إدارة الأعمال - جامعة المنوفية
رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة
للعلوم بالمعادى والجيزة
دكتورة
جرمين حزين سعد
الأستاذ بجامعات الولايات المتحدة الامريكية
٢٠٠٣

إلى المديرين ورجال الأعمال

التفاوض الفعال

فى

الحياة والأعمال

دكتور

صديق محمد عفيفى

أستاذ إدارة الأعمال - جامعة المنوفية
رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم
بالمعادى والجيزة

دكتورة

جرمين حزين سعد

الأستاذ بجامعات الولايات المتحدة الأمريكية

الطبعة السابعة
٢٠٠٣

الناشر: مكتبة عين شمس
٤٤ شارع قصر العينى

الموزع: المكتب العربى الحديث
٣٠ شارع مصطفى مشرفة إسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الطبعة السابعة

دخلت مصر عصر الانفتاح الاقتصادى فى منتصف السبعينيات من القرن الماضى وتلا ذلك سعى حثيث لاجتذاب المستثمرين الأجانب ولزيادة التعامل مع الدول والشركات الأجنبية فى مختلف المجالات والمشروعات، ولاحظتُ وقتها أن مصر تحتاج إلى دعم ثقافة التفاوض لدى المسئولين وتنمية مهارات المفاوضين والتدريب على استراتيچية وتكتيكات التفاوض ، ومساهمة منى فى ذلك أصدرت هذا الكتاب فى أوائل الثمانينيات أى قبل نحو عشرين عاماً ليس فقط لتلبية احتياجات الدراسة والتدريب وإنما أيضاً لتلبية احتياجات الإنسان العادى الذى يعيش التفاوض فى كل مجال من مجالات الحياة : مع زوجته، ومع البائعين، ومع المؤجرين، ومع المعلمين، ومع أبنائه، ومع شركائه، ومع أصدقائه. باختصار يدخل التفاوض في كل الأمور ، ويعتبر النجاح فى التفاوض أحد الوسائل الرئيسية للنجاح فى الحياة.

ولذا صدر الكتاب بعنوان « التفاوض الفعال فى الحياة والأعمال » وإنى إذ أعيد نشره أرجو أن تستمر الاستفادة منه فى كل الشركات والمصالح والأسر والمدارس والمستشفيات ، وكل مكان.

أ.د. صديق محمد عفيفى

أستاذ إدارة الأعمال

رئيس اكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم

القاهرة فى ٢٠٠٢/١٢/٩

مقدمة

يفترض الناس عادة أن التفاوض أمرا يقع بين النقابة وادارة المصنع، أو بين سفراء الدول المختلفة ، أو بين الوفود الممثلة للجيوش المتحاربة ، أو ماشابه ذلك من صور ومناسبات النزاع ، والحقيقة أن التفاوض يقع تقريبا فى كل مجالات الحياة :

– فالمدير يتفاوض مع الموردين على شروط التوريد ومع الموظفين حول مواعيد العمل ، ومع العملاء على أسعار البيع، ومع مدير الانتاج على كميات الانتاج .. الخ ، من مناسبات التعامل مع الآخرين.

– والمستأجر يتفاوض مع أصحاب البيانات على قيمة الايجار ، وحول مصاريف النظافة ، وحول المسئولية عن صيانة المصاعد .. الخ.

– والخريج يتفاوض مع الشركات الباحثة عن عمالة ، والأبناء يتفاوضون مع آبائهم حول المصروف الشخصى ومواعيد المذاكرة ، والزوجة تتفاوض مع زوجها حول أمور الأسرة .

ان كل فرد فى الواقع يشعر بأن من واجب الآخرين أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التى تؤثر عليه، اننا لانريد من الآخرين أن يأمروننا بما يجب أن نفعله ، وانما أن يتحدثوا معنا ، « ويتفاوضوا » حول مايجب عمله.

وهذا الكتاب هو محاولة لتحسين آداء كل منا أثناء تفاوضه مع الآخرين سواء للشراء أو البيع أو التعيين أو غير ذلك . انه محاولة لتنمية مهارة كل منا فى التفاوض، حيث أن الفاعلية فى التفاوض أحد أهم محددات النجاح سواء فى الأعمال أو فى الحياة بصفة عامة.

وإذا كانت أغلب الكتب الأجنبية التى تعالج موضوع التفاوض تتناوله بأسلوب نظرى يميل الى معالجة القضايا البحثية واختبار الفروض المعملية ، فهذا الكتاب قد كتب بلغة علمية تناسب المدير الممارس وتناسب الشخص غير المتخصص ، وهو ملئ بالأمثلة العملية فى مختلف مجالات الحياة ابتداء من الحروب وحتى ترسية المزادات وقد لايكون هذا المدخل « علميا » بالمعنى الضيق، ولكنه يناسب هدف « تعليم » القارئ كيف يتفاوض ، وليس جوانب نظرية التفاوض .

ولما كان هذا الكتاب هو الأول فى المكتبة العربية فى موضوع التفاوض فاننا نتوقع الكثير من الملاحظات والتعليقات وربما الكثير من الأخطاء، ونحن نرحب بكل ملاحظة أو تعليق ونرجو أن ينزهنا الله عن الأخطاء ، أو يمكننا من اصلاحها فى الطبعات القادمة.

د./ صديق عفيفى
د./ جرمين حزين

ديسمبر ١٩٩٥

المحتويات

الفصل الأول

طبيعة عملية التفاوض



الفصـــل الأول

طبيعـة عمليـة التفـــاوض

١ – تعريـف عمليــة التفــاوض

عملية التفاوض هى نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدى إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفى نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أى أن التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة :

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر .
- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

وبديهى أنه مالم توجد قضية نزاعية فلا يوجد مايمكن التفاوض عليه كما أنه إذا لم توجد مصلحة مشتركة فلا يوجد مايحفز الأفراد للتفاوض أو الاستمرار فيه.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالا مختلفة من السلوك الانسانى يجئ الحوار بالكلام فى مقدمتها ، وأن كانت تشمل أيضا مظاهر أخرى كالاشارات أو التصرفات المؤثرة فى سير المفاوضات أو التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها أو المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات .

٢ – الحاجــة للتفـــاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض فى كل مجالات النشاط الانسانى تقريبا ، أى حيثما تواجد مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف فى حسمه

بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض ، بل ان الانسان يكاد يكون مندمجا فى عمليات تفاوضية طول حياته ، ولايخفى بالتالى مدى أهمية التفاوض لانجاح فى الحياة ، وللتمثيل على مجالات التفاوض نوضح الآتى :

١/٢ - على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد المقاولات أو اختيار العاملين الجدد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين أو لدى الاتفاق مع وكالة الاعلان على حملة اعلانية ، أو لدى الاتفاق مع المهندس على تصميم المبنى الجديد ، أو مع المدرب على أسلوب التدريب للعمالة المهرة ، أو مع النقابة على مواعيد العمل ، أو مع الادارة على مواعيد الاجازات ، أو مع مأمور الضرائب على المصاريف المعتمدة، أو مع مدير المصنع على أولويات الانتاج ، أو مع رئيس مجلس الادارة على مقدار الاعتماد المخصص للدراسة المطلوبة ، أو غير ذلك من الأنشطة المختلفة فى أى منظمة ، فكلها تتضمن شكلا أو آخر من أشكال التفاوض بين طرفين أو أكثر.

٢/٢ - على المستوى الدولى تجرى المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية ، وأيضا فى مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية ، وتتبادل الدول الوفود والزيارات فى جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات والبروتوكولات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة أو لتوثيق الصلات الثقافية أو لتبادل الاساتذة أو المواد العلمية، أو غير ذلك .

٣/٢ - وعلى المستوى الدولى أيضا هناك المفاوضات فيما بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ماقد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية ، أو تراخيص تصنيع أو عقود تمويل وادارة ، أو

اتفاقيات معونة فنية واشراف ، أو برامج تدريب أو خطط توظيف وامداد بالعمالة والخبراء ، أو غير ذلك.

٢/٤ – وعلى المستوى الشخصى يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤسيه كما ذكرنا ، كما أنه فى حياته العادية يتفاوض مع زوجته حول مكان قضاء الأجازة أو ابنه على أفضل كلية يلتحق بها ، أو مع ابنته ، أو مع أصدقائه أو مع جيرانه ، أو مع السماسرة ، أو مع التجار أو مع المحامى أو مع الطبيب ... الخ. من قائمة الأفراد والجهات التى يتعامل معها الفرد.

٢/٥ – بل ان الفرد قد يتفاوض مع نفسه ، وللتوضيح قد يكون لدي الشخص ثلاثة أهداف :

- التفوق فى عملة لسرعة الترقى.
- مساعدة أولاده فى استذكار دروسهم.
- استكمال الدراسات العليا فى تخصصه.

ويجد الشخص نفسه فى حيرة مستمرة ، وحوار داخلى مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبه لاستخدام ذلك الوقت ، ويدخل فى الواقع باستمرار فى مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.

٢/٦ – ويتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة تقريبا، ويحتاج المرء الى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب بشأن اتمام صفقة لحساب شركته ، أو قرض لحساب دولته أو شراء عقار لأسرته، أو حتى فض الخلاف مع زوجته . وليس غريبا اذن القول بأن النجاح فى الحياة مرتبط الى حد كبير بقدرة الانسان على التفاوض ، فتلك القدرة هى أحد أهم أدوات الفرد فى تحقيقه للانجاز فى أى مجال.

٣ - التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع

١/٣ - يتشابه التفاوض مع المساومة الى حد كبير إلى حد الميل الى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل ويمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.

٢/٣ - ويختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم فى أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ، ولكن الوساطة والتحكيم لايتضمنان ذلك .

٣/٣ - كذلك تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث فى النزاع بين الطرفين الأصليين ، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.

٤/٣ - هذا ويمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هى صور من سلوك فض النزاع التى يمكن استخدامها جميعها فى إطار عملية التفاوض الأكثر شمولا.

٤ - خصائص عملية التفاوض

يتميز السلوك التفاوضى بعدة خصائص هامة يتعين اداراكهاكمقدمة لتنمية المهارات التفاوضية للأفراد :

١/٤ - عملية التفاوض أداة لفض النزاع ، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة، وانهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل أو الأمل فى تحقيقها شرط لنشأة الحاجة الى التفاوض واستمراره.

٢/٤ - التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها ، وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها.

٣/٤ – التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين، كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادى والموضوعى لتلك القوى والموارد ، وانما أيضا – وربما بدرجة أكبر – من زاوية مايدركه كل طرف عن تلك القوى والموارد ، وأيضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.

٤/٤ – تتجاوز آثار التفاوض فى العادة أبعاد مايتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلى مايتراكم من علاقات ، ومايتعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.

٥/٤ – يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة ، والعادات والتقاليد السائدة ، واللغة المستخدمة ، والأهداف المعلنة وغير المعلنه.

٦/٤ – يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات .

٧/٤ – يركز المفاوض فى كثير من الأحيان على مايتحقق فى الأجل القصير مقارنا بما يمكن تحقيقه فى الأجل الطويل، وذلك لما يلى :

– لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.

– والأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.

– كما أن كفاءة الشخص غالبا ماتقاس بما انجزه بالفعل ، وليس بما يحتمل أن ينجزه فى المستقبل ، وهو مايدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل.

٨/٤ – التفاوض علم وفن فى نفس الوقت.

٥ - محددات النجاح فى التفاوض

يتوقف النجاح فى التفاوض على عدة عوامل :

١/٥ - الاعداد الجيد للتفاوض

يؤكد الكثير من المديرين عندما يفشلون فى موقف ما ، يؤكد أنه لم يخطط للفشل، ولكن لايدرك أنه فشل فى التخطيط، وتلك هى المشكلة أو ذلك هو غالبا أحد أهم أسباب الفشل. فالتخطيط لايعنى بتحديد ماسوف تفعله غدا ، وأنما يعنى بتحديد مايجب أن تفعله اليوم حتى لاتفاجئك الأحداث غدا ، أو حتى لاتتعرض للفشل بدون مبرر فى المستقبل . ويعنى ذلك اذن أن الاعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئى يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل فى التفاوض الفعلى، ويتضمن الاعداد الجيد عددا من المهام الرئيسية أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد، ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضى ، وتحديد القضايا التى سيتم التفاوض حولها ، ودراسة تلك القضايا وجمع البيانات عنها مقدما ، وعن الخصم أيضا ، حتى يتسنى تقويم المركز التفاوضى تقويما دقيقا ، وبالتالى الاختيار السليم للاستراتيچية المناسبة الواجب تبنيها اثناء المفاوضات ومايصاحبها من تكتيكات. هذا ويتضمن الاعداد الجيد للتفاوض عدة جوانب هامة أخرى كاختيار الفريق المفاوض ، وتحديد اللغة التى سيتم استخدامها فى التفاوض واختيار مكان التفاوض، وتدريب المفاوضين .. الخ. وسوف نفرد الفصل القادم لمعالجة عملية الاعداد للتفاوض معالجة تفصيلية.

٢/٥ - الاستراتيچية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها

من البديهى أن الاستراتيچية المناسبة فى موقف معين قد لاتكون مناسبة على الاطلاق فى موقف آخر وأن التكتيك الذى ثبت نجاحه مع خصم معين قد

يفشل تماما مع خصم آخر . ولذلك فان الاختيار الدقيق والعلمى للاستراتيچية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضى يحدد إلى حد كبير مدى مايمكن تحقيقه من نجاح على مائدة المفاوضات.

وهناك مجموعة استراتيچيات بديلة خاصة بكيفية تحقيق الأهداف ومايطرح من بدائل على مائدة المفاوضات . ويطلق على هذه استراتيچيات "كيف". وهناك استراتيچيات خاصة بالتوقيت المناسب وهى مانطلق عليه استراتيچيات « متى » وهكذا.

ويتعين أيضا التنويه إلى أن مايعد من قبيل الاستراتيچية عن موقف معين، قد يكون من قبيل التكتيك فى موقف آخر ، أى أن مفهومى الاستراتيچية والتكتيك مفهومان نسبيان إلى حد كبير حسب الموقف وحسب الوقت وحسب المستوى الذى يجرى التفاوض عنده.

ولقد علمنا التاريخ ان الكثير من الانجازات العظيمة التى حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة جزئية لحصافتهم فى اختيار الاستراتيچية الهجومية، أو الدفاعية أو فى اختيار تكتيك المشاركة أو المساهمة ، أو تبنى استراتيچية التدرج بدلا من استراتيچية « الخطة الواحدة » ، أو نتيجة لمهاراتهم الفائقة فى الانتقال من استراتيچية إلى أخرى بشكل سلس وسريع حسب تغير الموقف التفاوضى.

وسوف نخصص الفصلين الثالث والرابع لموضوع الاستراتيچية والتكتيك المناسبين للتفاوض ، فنطرح أولا البدائل المتاحة وظروف استخدامها ، ثم نطرح العوامل المحددة للاختيار فيما بين تلك البدائل.

٣/٥ - الاستخدام الذكى للتوقيت

الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك ، وهو بالتالى قيد مفروض على كل

مفاوض ، وعليه التعامل الذكى معه .. والتوقيت المناسب للتحرك والمناورة على مائدة المفاوضات أمر على جانب كبير من الأهمية : متى تتشدد ؟ ومتى تتساهل؟ متى تضيع الوقت ؟ ومتى تواجه تضييع الوقت ؟ متى تطرح حلا بديلا ؟ ومتى تتمسك بموقفك ؟ ومتى تقرر طلب الاستراحة ؟ ومتى تعلن عدم تخويلك السلطة للبت ؟ ومتى ؟ ومتى ؟ هناك فى واقع الأمر بعض المبادئ العامة التى يتعين مراعاتها فى ادارة المفاوضات من حيث الوقت ، وهى ماسوف نقرر له الفصل الخامس.

٤/٥ - توظيف الاسئلة لخدمة التفاوض الفعال

يقال أنه إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب قد قطعت نصف الطريق الى الغاية التى تريدها ، ويوضح ذلك مدى الأهمية التى نعلقها على استخدام الأسئلة اثناء التفاوض . وللأسئلة عموما وظائف متعددة منها الحصول على معلومات، أو تأكيد معلومات، أو ابداء الاستغراب أو الاستياء ، أو تمييع المواقف، أو اعطاء معلومات لمجرد اثارة الفكر أو جذب الانتباه ، أو تغيير مجرى الحديث، أو اثارة الخصم، أو محاصرته فى ركن ضيق أثناء التفاوض.

يتعين على المفاوض الناجح أن يحدد الهدف من أسئلته بدقة وأن يوظفها بالشكل الذى يخدم تدعيم موقفه، وتنمية فرص تحقيق أهدافه التفاوضية. وسوف نخصص الفصل السادس من هذا الكتاب للحديث عن دور الأسئلة فى عملية التفاوض.

٥/٥ - الإستشارة والوساطة والتحكيم

كثيرا مايقتضى الأمر تدخل طرف خارجى ثالث لمعاونة المفاوضين على حسم مابينهم من اختلاف فى وجهات النظر، ويأخذ هذا شكل الوساطة أو

التحكيم ، وهناك مناسبات يكون دور الوساطة أو التحكيم فعالا فيها ، ومناسبات أخرى لايكون فعالا، كما أن مواصفات الوسيط تؤثر علي فاعلية الوساطة ، وقواعد التحكيم يجب الاتفاق عليها ، وربما مقدما قبل بدء التفاوض . أما الاستشارة فهى ماقد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأى خارجى فيما هو مطروح من قضايا أو أفكار أو آراء ، بأمل تدعيم معلوماته أو تحليلاته برأى متخصص . وسوف نخصص الفصل السابع للحديث التفصيلى عن الاستشارة والوساطة والتحكيم.

٦/٥ - خصائص المفاوض ومهاراته

ربما كان هذا العامل هو أكثر العوامل تعرضا للضوء والاهتمام عندما نحاول تحديد العوامل المؤثرة فى نجاح المفاوضات ، ولعل أداء هنرى كيسنجر وزير الخارجية الأمريكى الأسبق فى الساحة الدولية لدى تعامله مع قضايا عدة ومتنوعة فى مناطق مختلفة من العالم ومع أطراف متفاوته ومتباينة خلال عقد السبعينات، لعل هذا الأداء المتميز هو ماجعل المحللين يؤكدون على أهمية اختيار المفاوض وأهمية توافر قدرات وخصائص ومهارات معينة فيه.

ولعلنا نذكر فى تاريخ المسألة المصرية أن القدرات والخصائص الفريدة للزعيم سعد زغلول كانت ذات تأثير بالغ على موقف بريطانيا العظمى فى تعاملها مع الوفد المصرى ، وعلى سير الأحداث قبل المفاوضات ، وعلى أى نتائج أمكن ، أو كان من الممكن تحقيقها.

وإذا أرسلنا مندوبا للمشتريات غير متمرس للتفاوض مع المورد حول شروط التوريد المناسبة، فان ذلك سيؤثر بالتأكيد على مايمكن تحقيقه من نتائج من هذا التفاوض ، وإذا كلفت مديرا لايتقن الانجليزية تماما ليتفاوض بالانجليزية

مع الخبراء الانجليز الذين سيتولون تركيب مصنع الذخيرة الجديد فلا تلومن الا نفسك ازاء تواضع النتائج التى ستتحقق فى النهاية من هذا التفاوض.

ومع ذلك يتعين التأكيد على أنه لاتوجد « وصفة » مثلى لخصائص وقدرات المفاوض الماهر، فتلك ستختلف بالضرورة من موقف تفاوضى إلى آخر وبالتالى يتعين تحديد تلك الخصائص فى كل موقف تفاوضى على حدة ، أو على الأقل فى كل مجموعة من المواقف التفاوضية المتشابهة على حدة ، وسوف نتناول مهارات المفاوض الفعال فى الفصل القادم.

٧/٥ - العلاقات بين الأطراف المتفاوضة

تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات فيما بين أطراف العلاقة التفاوضية، وبما يسودها من ود أو توتر ، ومايننتظر لها من استمرار أو انقطاع، وماتعلقه الأطراف عليها من أهمية ، إضافة إلى درجة الثقة المتبادلة بين الأطراف. فلاشك أن درجة عالية من الثقة المتبادلة ستسهل اتمام المفاوضات بيسر وسهولة ، ودرجة عالية من الاهتمام باستمرار العلاقة ستدفع الأطراف إلى الحرص على المناقشة البناءة وتبادل الاقتراحات وربما التنازلات حتى تكلل المفاوضات بالنجاح. ان التوتر الذى يسود العلاقة بين المهندس الاستشارى المشرف على تنفيذ الكوبرى وبين المهندس المسئول عن التنفيذ سيجعل كل نقاش بينهما مشوبا بدرجة من الحساسية غير البناءة ، وكل اقتراح محل شك، وكل رأى محل انتقاد. ويتعين بالتالى ازالة هذا التوتر من أجل تنمية فرص الفاعلية فيما يجرى بينهما من مفاوضات حول أسلوب التنفيذ أو توقيته ، أو مواصفاته .. الخ.

٥/٨ - العناية بصياغة الاتفاقات والعقود

يتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبار على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود. ولما كانت فاعلية المفاوضات لاتقاس فقط باتمام توقيع الاتفاق ، وانما تقاس بتنفيذ هذا الاتفاق فعلا، فيجب العناية بالصياغة السليمة لهذه الاتفاقات حتى لاتواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ.

٥/٩ - الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه

ومن أهم المبادئ فى هذا الصدد :

٥/٩/١ - مبدأ القدرة الذاتية ، وهو يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الخصم، وتفهمه لطبيعة السلوك الانسانى وقدرته على القيادة، والحوار ، والتأثير ، والاقناع ، والاستماع وبصفة عامة تناسب قدرته مع الموقف التفاوضى.

٥/٩/٢ - مبدأ المنفعه ، فلن تستمر مفاوضات لايجنى من وراءها كل طرف منفعة ، حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة فى تقليل حجم الاضرار والخسائر التى يتعرض لها أحد الأطراف بمقولة «انقاذ مايمكن انقاذه» وعليه فيجب باستمرار التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة فى استمرار المفاوضات لكل الأطراف . هذا وسوف تؤثر تفضيلات المفاوضين تأثير بالغا على النتائج المتحققة من التفاوض.

٥/٩/٣ - مبدأ الالتزام ، ويشير ذلك إلى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التى يمثلها من جهة، والتزامه هو وجهته بتنفيذ مايتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة أخرى.

٤/٩/٥ – مبدأ العلاقات المتبادلة ، وتظهر أهمية هذه العلاقات فى حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ، ووجود مصالح مشتركة مستمرة ، أو لاحقة بينهم.

٥/١٠- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات

لاشك أن مراكز القوة النسبية فيما بين المفاوضين تتفاوت إلى حد كبير من موقف إلى آخر ، لكنها تؤثر بالضرورة على مايتم انجازه من اتفاقات، وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية والمدركة. وبديهى أن القوة الموضوعية فى الموقف قد تختلف عن القوة المدركة التى يمكن أن يخلقها المفاوض فى ذهن الخصم، وبديهى أيضا أن ذلك سيؤثر على الناتج المتحقق من المفاوضات . وسوف نتناول موضوع القوة التفاوضية بشئ من التفصيل فى فصل لاحق.

الفصل الثانـى

الإعـــداد للتفـــاوض

الفصـــل الثانى

الإعـــداد للتفـاوض

١ - مقدمــــــة

يرتبط النجاح فى أى عمل بمدى الاعداد والتجهيز والتخطيط لتنفيذه بدقة وجدية وبالأسلوب العلمى، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحا فى مجال التفاوض منه فى كثير من المجالات الأخرى لعمل المديرين ورجال الأعمال ، وصحيح أن التخطيط السليم هو الأساس الضرورى لأى انجاز تنفيذى يمكن تحقيقه، إلا أننا كثيرا مانتجاهل هذا المبدأ البديهى لضمان فرص أفضل للنجاح ، وعادة مانكتشف جسامة الخطأ المتمثل فى هذا التجاهل بعد فوات الأوان، ويعلو صراخ المفاوضين مرة بعد أخرى شاكين من عدم وجود الوقت الكافى للتخطيط أو الإعداد الجيد لمفاوضاتهم ويؤكدون أنهم تعلموا درسا لن ينسوه بشأن وجوب الاعداد الجيد لمفاوضاتهم وسوف تتناسب مرارة الدرس مع فداحة الخسارة الناجمة عن سوء الإعداد أو انعدامه كلية ، وما أدى إليه ، أو ترتب عليه من هبوط مستوى التفاوض وبالتالى عدم تحقيق النتائج المرجوة من هذا التفاوض.

ان المفاوض الذى لايعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه فى التفاوض، اما على اعتبارت الصدفة وحدها أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهارته الفائقة فى التفاوض التلقائى ، وكل هذه احتمالات غير مضمونة العواقب أو مؤكدة النتائج ، أو هى على أفضل تقدير قابلة لأن تدعم فرص نجاحها بالاعداد السليم للتفاوض.

٢ - أهداف وخصائص عملية الإعداد للتفاوض

٢/١ - الهدف

يستهدف الاعداد للتفاوض التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استنادا إلى التحليل السليم للموقف التفاوضى بجميع عناصره والاستخدام المرن لكل من تلك العناصر فى حدود القيود المفروضة على الموقف واستثمارا للفرص المتاحة به ، كما أن الاعداد للتفاوض يستهدف أيضا التنبؤ بالصعوبات التى يمكن أن يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها ، ويساعد الاعداد السليم فى تقليل المفاجآت فى عملية التفاوض وبالتالى زيادة القدرة على ادارة المفاوضات بنجاح، وأخيرا يستهدف الاعداد للتفاوض توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض بشكل شمولى يمكنه من اختيار وتوظيف الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة بفاعلية حسب سير عملية التفاوض.

٢/٢ - الخصائص

يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بعملية الاعداد للتفاوض لانها حاكمة فى تحديد مدى النجاح الممكن تحقيقه فى جلسات التفاوض الفعلية، ولعل ادراك أهم الخصائص المميزة لعملية الاعداد ومراعاتها فى ادارة التفاوض هو أحد صور تلك العناية الواجبة ، وفيما يلى نورد قائمة بأهم هذه الخصائص :

٢/٢/١ - الاعداد للتفاوض عملية تخطيطية ولها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت أو الاسس ، أو المقومات ، أو المراحل، أو الجهة القائمة بها ، أو الأهمية ، أو المرونة الواجبة ، أو الحركية اللازمة، أو الارتباط بالجوانب الأخرى فى منظومة ادارة المفاوضات.

٢/٢/٢ – الاعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلى فقط، انما هو عملية مستمرة قبل التفاوض واثناء التفاوض للمراجعة والتعديل والتصحيح واعادة ترتيب الأوراق والقضايا واعادة تقويم البدائل واختيار المسارات فى ضوء مايكشف عنه التفاوض الفعلى ، أو مايستجد توافره من معلومات أو مايطرأ على الموقف من متغيرات ، سواء كانت هذه المتغيرات من قبيل الفرص أو من قبيل القيود.

٣/٢/٢ – يستند الاعداد للتفاوض الى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضى، وتتميز تلك البيانات والمعلومات بأن بعضها يتعلق بخبرات أو أحداث ماضية ، فى حين يتعلق بعضها الآخر بمتغيرات قائمة فى الوقت الحاضر ويتعلق جزء ثالث بأمور مستقبلة ، ولعل القدرة على تجميع وتحليل الأنواع الثلاثة من البيانات والاستفادة من أحد المحددات الرئيسية لفاعلية الاعداد ، وبالتالى لاحتمالات نجاح المفاوضات.

٤/٢/٢ – يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين فى نفس الوقت لعملية الاعداد ، الوجه الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والوجه الثانى هو الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات أو السعى للتأثير فى مسارها وبالتالى فى تأثيرها على المفاوضات.

٥/٢/٢ – لاينفرد بالاعداد للتفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلى وانما هى عملية أوسع وأكبر من ذلك حيث يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى فى المنظمة حسب الحاجة ، وحسب العطاء الذى يمكن أن يضيفه كل طرف لرفع كفاءة الاعداد.

٦/٢/٢ – يتضمن الاعداد كافة الأساليب الممكنة للتخطيط التحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات وتعصيف الأفكار وكل مامن شأنه رفع كفاءة الاعداد.

٧/٢/٢ – تتكون عملية الاعداد من عدة عناصر أو جوانب أساسية يمكن النظر إليها على أنها أبعاد مختلفة للعملية ، كما يمكن النظر اليها على أنها مراحل متتالية ، غير أن مفهوم المراحل أو الخطوات قد يعنى التزاما حتميا بالتسلسل فى تلك الخطوات ، وهو ماقد يكون مخالفا لواقع الحال، فتلك الخطوات يمكن أن تتابع ويمكن أن تتزامن ويمكن أن يتكرر تنفيذها ويعاد ترتيبها حسب سير الاعداد وحسب سير المفاوضات على النحو الموضح فى بند ٢/٣ أدناه.

٣ – الجوانب الأساسية لعملية الإعداد للتفاوض

١/٣ - الخطوات

يمكن تحديد أهم خطوات الاعداد للتفاوض فيمايلى :

٣/١/١ – تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

٣/١/٢ – تحديد الفرص والقيود التى يتم التفاوض عليها.

٣/١/٣ – تحديد قضايا التفاوض.

٣/١/٤ – الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.

٣/١/٥ – تقويم المركز التفاوضى وتحديد المواقف.

٣/١/٦ – تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها.

٣/١/٧ – اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضى.

٣/١/٨ – تحديد أجندة التفاوض.

٣/١/٩ – اختيار لغة التفاوض.

٣/١/١٠- تحديد مكان التفاوض وتجهيزه.

٣/١/١١- ترتيبات الاتصال.

٣/١/١٢- الجلسة الافتتاحية.

٣/١/١٣- تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار.

٣/١/١٤- التدريب العملى.

٣/٢ - التتابع والتزامن والتكرار فى خطوات الاعداد

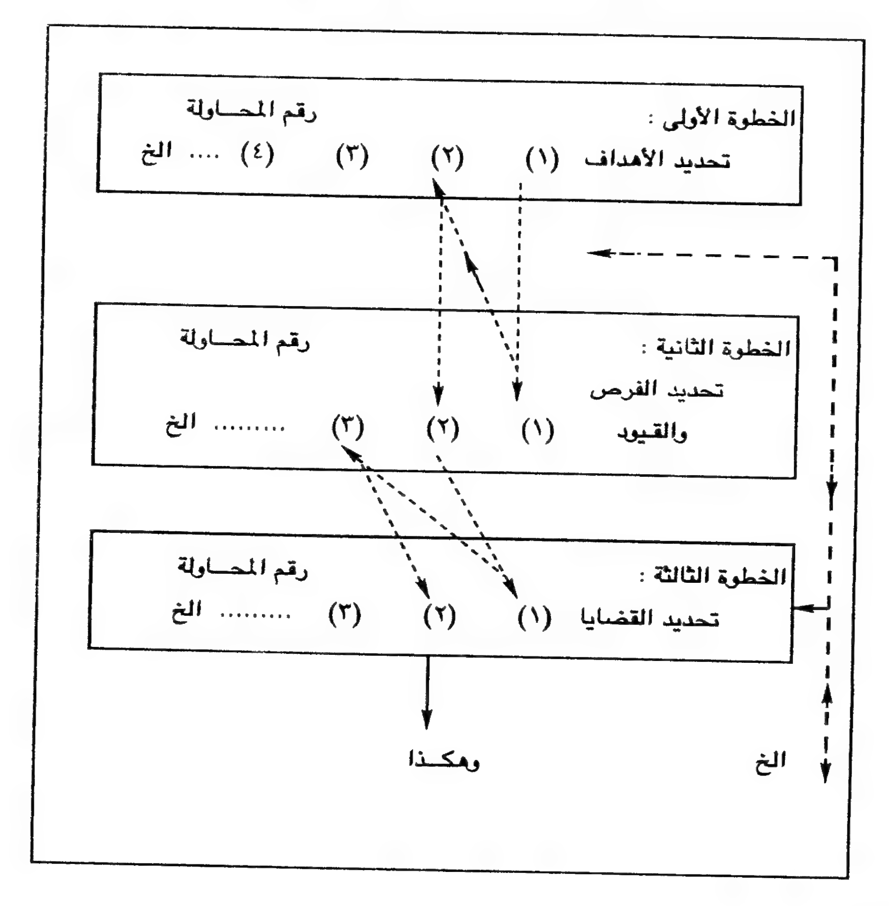
يتطلب الاعداد الجيد للتفاوض أن يتبنى المعد (شخصا أو مجموعة أشخاص) نظرة مرنة لخطوات الاعداد فصحيح أن تلك الخطوات يمكن أن تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر فى بعضها البعض وبالتالى يجب عند البت فى الخطوة الأولى مثلا (تحديد الأهداف) أن - يؤخذ فى الاعتبار مايمكن تحقيقه ومالايمكن تحقيقه - وهذا يتأثر بالمركز التفاوضى (خطوه ٥) وعندما تختار استراتيچية التفاوض (خطوة ٦) فانك بالتأكيد تتأثر بشخصية المفاوض (وهو ماسيعالج فى خطوة ٧) ، وهكذا.

ويتعين بالتالى فى الاعداد للتفاوض أن ندرك الارتباط والتأثير المتبادل فيما بين الخطوات أو الجوانب جميعا، وهو مايعنى أيضا امكانية معاودة النظر فى خطوة انتهينا منها على ضوء ما انتهينا اليه فى خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق ، حتى نصل الى توافق وتناسق واتساق فيما بين الجوانب جميعا بقدر الامكان.

ويفيد فى تنفيذ هذه الرؤية تبنى فكرة الاعداد بالتتابع المتكرر، وهو مايعنى ان نفترض التتابع ابتداء ، ونلتزم به مؤقتا، ثم نكرر النظر فى كل خطوة فى

ضوء مايتقرر فى الخطوة أو الخطوات التى تليها إلى أن يتحقق الإتساق المأمول بين كل الجوانب ، ويوضح شكل رقم (١/٢) أدناه هذه الفكره.

شكل (١/٢) الاعـداد بالتتابـع المتكــرر



ولاشك أن كل تكرار لمحاولة البت فى كل خطوة فى ضوء الخطوات الأخرى يفيد فى زيادة فرص التناسق والفاعلية ، ولكنه أيضا يؤدى إلى ارتفاع فى التكاليف أو تعطيل فى الوقت – وهو أيضا تكلفة – ويجب بالتالى تطبيق الفكرة بما يتناسب مع الموقف طبقا لما يقدره المدير المسئول عن عملية الاعداد بحيث لايكون هناك تقصير أو اسراف.

٤ – تحليل تفصيلى لخطوات الإعداد

٤/١ – تحديد الأهداف

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأساسية الأولى فى الاعداد للمفاوضات على اختلاف أنواعها وأطرافها وظروف تنفيذها ، وبصرف النظر عن موضوع التفاوض أو القائم بالتفاوض أو مستواه أو عدد المفاوضين أو مكان التفاوض أو لغته ... الخ. وصحيح أن نؤكد على كون تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها الخطوة الأساسية فى الاعداد ، إلا أن ذلك التأكيد لايجب أن ينسينا علاقة هذا التحديد بالخطوات الأخرى فى الاعداد وتأثيره، وبالتالى فانه يتعين أن يكون التحديد الابتدائى تحديدا مبدئيا للتعديل والمراجعة فى ضوء مايستجد أثناء تنفيذ الخطوات التالية فى الاعداد ، بل وأثناء تنفيذ المفاوضات بالفعل وما قد يطرأ فيها من متغيرات تستوجب اعادة النظر فيما سبق تحديده من أهداف .

وتختلف الأهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضى، والقوة النسبية لكل من أطراف التفاوض ، وخصائص المفاوضين أنفسهم، وهى فى كل الأحوال تسعى لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الأطراف المتفاوضة ، وترتبط بالتالى بهيكل حاجات ودوافع كل منهم علي المستوى الشخصى وأيضا على المستوى المؤسسى، وسوف نعود فى مكان لاحق إلى مناقشة نظرية الحاجات ومدى ارتباطها بتحديد أهداف التفاوض.

١/١/٤ – وضوح الأهداف للمشاركين فى التفاوض والاتفاق عليها بشكل قطعى لايحتمل لبسا أو غموضا فيما بينهم.

٢/١/٤ – مرونة تحديد الأهداف بحيث لايصبح التحديد الجامد للهدف معوقا لنجاح المفاوضات ، والمقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الهدف العام .

مثــــــال :

بفرض أنك تريد شراء سلعة معينة بهدف اعادة بيعها وتحقيق ربح ٢٠ ٪ على الأقل ، مع العلم بأن سعر التجزئه فى السوق لهذه السلعة يتراوح بين ٥ ، ٦ جنيهات للوحدة، وبفرض أنك حددت هدفك كمايلى :

« شراء ٥٠٠ وحدة من السلعة بسعر لايزيد عن ٥ جنيه للوحدة » ثم عرض عليك أحد البائعين الأسعار التالية :

٥٫٥٠ ج للوحدة إذا اشتريت أقل من ٥٠٠ وحدة

٥٫٢٥ ج للوحدة إذا اشتريت بين ٥٠٠ ، ٦٠٠ وحدة

٥٫٠٠ ج للوحدة إذا اشتريت أكثر من ٦٠٠ وحدة

فلو تمسكت بصياغة هدفك على النحو السابق ، وهو الاصرار على شراء ٥٠٠ وحدة بسعر لايزيد عن ٥ جنيه للوحدة، فسوف لاتتم الصفقة، وستظل تبحث عن بائع آخر يوافق على شروطك . ولكن لو حددت هدفك بأن تحقق ٢٠ ٪ ربح على ماتشرتيه باعادة بيعه مع العلم بأن سعر البيع فى السوق بين ٥ ، ٦ جنيهات، فكان بامكانك اتمام الصفقة بشراء ٦٠٠ وحدة بدلا من ٥٠٠ وحدة وتحقيق ماتسعى إليه

فى النهاية وهو تحقيق ٢٠ ٪ ربح على استثماراتك مع توفير الجهد الخاص بالبحث عن مورد آخر بالشروط المحددة أولا.

٣/١/٤ – واقعية الأهداف : فأى تحديد غير واقعى للأهداف يعنى تضاؤل فرص تحقيقها ، وهو يؤدى إلى أولا فشل المفاوضات وثانيا احباط المفاوضين، وثالثا اضعاف المركز التفاوضى مستقبلا، إذا كان اتمام المفاوضات بنجاح أمرا حيويا للمفاوض.

٤/١/٤ – اقتناع المفاوض بالأهداف : فلا معنى لتحديد أهداف لايقتنع بها القائم بالتفاوض ، لأنه لن يخلص فى السعى لتحقيقها عن وعى أو عن غير وعى، ولعل المشاركة فى تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بما يتحدد من أهداف.

٥/١/٤ – قابلية الأهداف للقياس : حتى يمكن قياس التقدم المحقق صوب الهدف، وبالتالى الاستمرار فى التفاوض بفاعلية ، وكذلك ليمكن تقويم أداء المفاوضين بعد قيامهم بالتفاوض بالفعل ، ومن وجهة أخرى لترشيد عملية تغيير الأهداف فى ضوء ما أمكن تحقيقه ومالايمكن تحقيقه.

٦/١/٤ – المحافظة على السرية : وهذا أمر واجب فى أى تفاوض بمعنى أنه لايجب اعلام الطرف الآخر بكل ماتسعى إليه أو تأمل فى تحقيقه ، سواء للاستفادة من امكانية تحقيق أكثر مما كنت تأمل فى تحققه أو لاخفاء حقيقة تنازلت عن أهدافك المبدئية عن الخصم إذا اضطررت للتنازل وكان الكشف عن هذا التنازل يضعف مركزك ، أو لاتاحة المرونة لك فى ادارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما تستهدف تحقيقه.

٧/١/٤ – قابلية الأهداف للمراجعة : فى ضوء سير المفاوضات وطروء المتغيرات المختلفة ، وظهور المعلومات الجديدة قد تحتاج إلى مراجعة ماسبق تحديده من أهداف ، وهذا وضع طبيعى للغاية ، فالأهداف ليست أصناما صنعت لنعبدها، انما هى مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود، ويتعين تغييرها عند الضرورة.

٢/٤ - تحديد الفرص والقيود

لايستطيع المفاوض تعظيم انجازاته فى التفاوض مهما ارتفعت مهارته – إلا إذا كان على وعى تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة فى الموقف التفاوضى، فمعرفة الفرص المتاحة فى الموقف داخل دائرة المفاوضات وخارجها، ومع هذا المفاوض ، ومع بدلائه أيضا سوف تؤثر الى حد كبير على السلوك التفاوضى. فالفرصة المتمثلة فى كونك أول من سيقدم هذه السلعة المستوردة فى السوق المحلية يجب أن تؤثر على سلوكك التفاوضى مع الشركة الفرنسية التى تبحث عن وكيل لها فى مصر ، كما سوف تؤثر على سلوكك أيضا الفرصة المتمثلة فى امكان توسيع دائرة وكالتك لتغطى عدة دول عربية مجاورة. وكمثال آخر فان الفرص المتمثلة فى اجتذاب مستثمرين أجانب للعمل فى مصر إذا زاد استقرار الأوضاع السياسية فى المنطقة العربية هذه الفرص لاشك ستؤثر على سلوكك التفاوضى مع اسرائيل حول الانسحاب من لبنان، أو توقيع معاهدة سلام.

أما عن القيود فهى بالتأكيد تمثل الإطار المحدد والحاكم للمفاوض والتى تحدد له نطاق حركته الممكنة، والبدائل والاحتمالات غير الممكنة، ومصادر هذه القيود وأنواعها متعددة وأهمها :

٤/٢/١ – قيود مالية ، فقد يتحدد القيد فى شكل عدم تجاوز اعتماد قدره ١٠٠٠٠٠ جنيه ، ووجد أنه يمكن التوصل إلى شروط أفضل للتعاقد من حيث السعر أو المواعيد أو التسهيلات إذا تم رفع حجم الصفقة الى ١٥٠٠٠٠ جنيه، وفى هذه الحالة ربما كان من المناسب بحث امكانيه اعادة النظر فى هذا القيد، خاصة إذا كانت تكلفة الاقتراض لتمويل الفرق (٥٠٠٠٠ جنيه) أقل من قيمة المزايا المتحققة من زيادة حجم الصفقة . ويوضح هذا المثال وجوب حساب التكلفة الاضافية المرتبطة بالتخلى عن كل قيد – ان أمكن – لتستخدم كأساس للمقارنة بالوفورات الاضافية المحتملة والتى يتم تحديدها أثناء عملية التفاوض ذاتها.

٤/٢/٢ – قيود قانونية ، كأن تكون هناك أحكام أو قواعد أو جزاءات أو اشتراطات يحتمها القانون بالنسبة لأى متغير من المتغيرات محل التفاوض أو المؤثرة فى شروط التفاوض . فقوانين الاستيراد أو الجمارك أو النقد أو قواعد منح الاعتمادات وتمويل العملية الاجنبية مثلا لابد وأن تؤخذ فى الحسبان لدى التفاوض على استيراد أية سلعة ، والقوانين المنظمة للسياحة لابد أن تراعى فى التفاوض حول شراء أحد الفنادق أو للحصول على مساحة من الأرض فى سيناء لاقامة مشروع سياحى، واشتراطات ارتفاعات بالمبانى تمثل بالتأكيد قيدا على أية مفاوضات حول سعر قطعة أرض نفكر فى شرائها.

٤/٢/٣ – قيود زمنية ، حيث يتقيد المفاوض فى بعض الاحيان بانجاز المفاوضات بنجاح فى مدى زمنى معين لارتباط هذا الانجاز باعتبارات أخرى ذات أهمية لدية أو لدى المنظمة التى يمثلها ، ولاشك أن مثل

هذا القيد سيقلل من درجة المرونة المتاحة له فى تنفيذ المفاوضات، وسيضطره الى محاولة رفع معدل التقدم فى المفاوضات بما يتناسب مع المدى الزمنى المسموح به ، بل وقد يضطره الى القبول بشروط ماكان ليقبها لو اتيح له فسحة من الوقت للبحث عن بدائل أخرى للحركة.

٤/٢/٤ – قيود فنية ، وهنا على المفاوض ادراك المواصفات الفنية للأعمال أو السلع أو الاعتبارات الفنية الحاكمة لأخذ المتغيرات المؤثرة فى التفاوض، وذلك لتأثيرها الحاسم فى سير المفاوضات والشروط التى يتم التوصل اليها . فلو كنت تتفاوض حول كمية الزيت الخام التى سترتبط بتسليمها الشركة المشترية فلابد أن تدرك المعدل الفنى لاستنزاف الحقول الذى تسمح به الاعتبارات الفنية مع الحفاظ على الثروة البترولية فى باطن الأرض والاستفادة القصوى منها. وإذا كنت تتفاوض حول مواصفات الابواب فى المبنى فلابد أن تدرك القيود الفنية الناتجة من معدلات الرطوبة والظروف الجوية السائدة فى موقع المبنى وإذا كنت تتفاوض على أسلوب تنفيذ حفريات مترو الانفاق فى العاصمة فلابد أن تدرك القيود الفنية على ذلك والناشئة من سير حركة المرور وكثافتها واتجاهاتها ومواعيدها ونوعياتها، وكل هذه أمور فنية يتعين أخذها فى الحسبان كقيود على التفاوض.

٥/٢/٤ – قيود بشرية ، ويقصد ذلك مايفرض على المفاوض من اعتبارات انسانية، ومايلتزم به من عناصر بشرية، بل وماقد يتعين عليه المواءمة معه من تكاليف بشرية.

٤/٢/٦ – قيود استراتيچية ، وتتعلق هذه بجوانب غير محسوسه بشكل مباشر في الموقف التفاوضي ، كأن ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بصرف النظر عن شروطه ، أو استمرار التعامل مع الحكومة الأجنبية لاعتبارات طويلة المدى، أو الاستعداد للتضحية في الأجل القصير كتحرك تكتيكي بأمل الحصول على مكاسب استراتيچية في الأجل الطويل.

٤/٣ - تحديد قضايات التفاوض

قضايا التفاوض هي نقطة خلافية يجرى التفاوض حولها للوصول الى تحقيق المصالح المشتركة أو المتعارضة ، ويعتبر تحديد القضايا محل التفاوض من أهمل مراحل الاعداد للتفاوض، وعادة مايمتد التعامل بشأن تحديدها الى جلسات التفاوض ذاتها حين تتفاوت وجهات نظر اطراف التفاوض حول هذا التحديد. وفي كل الأحوال يجب على المعد للمفاوضات أن يحلل الموقف ويكون وجهة نظر مبدئية بشأن ماهية قضايا التفاوض وأسلوب تحديدها.

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض : نطاق القضية – مدى ربط القضايا أو فصلها – مدى المرونة المسموح بها في موقف المفاوض من القضية – تسلسل تحديد القضايا.

٤/٣/١ – نطاق القضية هناك بعض قضايا التفاوض التي تكون محددة الابعاد ومحددة الآثار والنتائج بالنسبة لكل من اطراف التفاوض ، في حين نجد أن هناك قضايا أخرى تفتقر الى هذا التحديد الواضح والقاطع وتتسم باتساع الابعاد والآثار والنتائج. فالأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال فهي أوسع نطاقا بكثير ، والسعر

قضية أكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد. على أننا يجب ألا نسترشد بالجانب الموضوعى وحدة فى القضية للحكم على مدى تحددها أو اتساع نطاقها ، لأن رؤية القضايا ستختلف من مفاوض إلى آخر. فمندوب وزارة التموين قد يختار أن يحدد قضية حقوق المستهلك فى إطار السعر العادل والجودة المناسبة للسلع ، فى حين يتوسع ممثل جمعية حماية المستهلك فى تحديد القضية لتشمل أيضا نظام التوزيع والحصص التموينية ومعاملة البائعين وصدق الاعلانات والبيانات الواجب كتابتها على السلعة وفاعلية الضمان وتوافر قطع الغيار ومراكز الخدمة.

وكمثال آخر قد يختار مندوب النقابة العمالية أن يحدد مفهومه لقضية حقوق عمال المصنع بأوسع نطاق ممكن لتشمل أكبر عدد من القضايا الفرعية كالأجور والرعاية الصحية وساعات العمل ونظام الأمن الصناعى وفترات الراحة والحوافز والتأمينات والاشتراك فى الادارة . الخ. بينما تميل الادارة الى أن تقصر القضية على الحقوق المباشرة فى الموقف القائم المثير للتفاوض.

والحقيقة أن الكثير من التحركات والمناورات على مائدة المفاوضات يتركز حول نطاق قضايا التفاوض، وقد يكون تحديد القضية بشكل ضيق أو متسع قرارا تكتيكيا محسوبا من قبل المفاوض وقد يؤثر مثل هذا القرار على المناقشات بمعنى أن أسلوب المناقشة يعتمد – جزئيا على الأقل – على مدى التطابق أو الاختلاف بين المفاوضين بشأن تحديدهم لقضايا التفاوض . وكمثال على ذلك قد يحدد المفاوض المصرى قضية الأمن فى نطاق ضيق للغاية لدى

التفاوض حول انسحاب الجيش الاسرائيلى من سيناء ، بينما يحدد المفاوض الاسرائيلى مفهومة للقضية لتشمل أوسع نطاق ممكن من القضايا الفرعية بما فى ذلك نشاط الفدائيين وسلوك الميليشات المتحاربة فى لبنان ، وحرية الملاحة فى مضيق هرمز ، وطبيعة العلاقات مع الحكومة الليبية أو الحكومة السوفيتية ، بل - إذا استطاع ضمانات النظام السياسى فى مصر. وفى كل الأحوال قد يكون المفاوض الاسرائيلى مدفوعا فى ذلك التحديد الواسع بدوافع موضوعية ، وقد يكون راغبا فى المناورة لتمييع الموقف ، وقد يكون راغبا فى تضييع الوقت ... الخ.

ومن المفيد بصفة عامة تقسيم القضايا الى عناصرها ومناقشة كل عنصر على حدة، مع السماح بالربط بين العناصر المختلفة فى حدود مايتطلبه سير المفاوضات أو تقويم البدائل أو مقياس التقويم، أو تحديد نطاق التنازلات ... الخ.

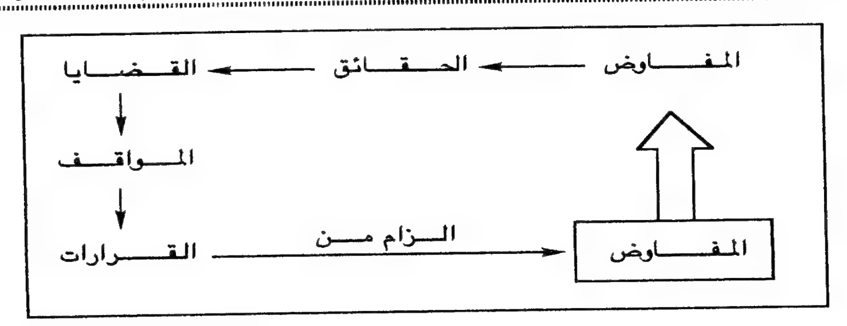
مثـــال :

إذا جرت المناقشة بين البائع والمشترى حول تكلفة السلعة محل التعامل ، فربما لاتصل المناقشة إلى نتيجة بسرعة ، بينما لو تم تحليل التكلفة الى مكوناتها : تكلفة صنع ، تكلفة نقل ، تكلفة تعبئة ، تكلفة تأمين .. الخ. فان ذلك يساهم بالتأكيد فى تسهيل المناقشة وزيادة فرصة فاعليتها. هذا من جهة . ومن جهة أخرى فان مثل هذا التحليل يفيد فى تبادل التنازلات.

٢/٣/٤ – مدى فصل أو ربط القضايا، يؤدى النظر إلى كل قضية على حدة الى معاملة بشكل مستقل أو منفصل عن القضايا الأخرى ، فى حين يؤدى الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة ، ويتأثر اختيار احد المدخلين دون الآخر بعلاقات القوة كما ينظر اليها أطراف التفاوض ، فقد تعتقد الادارة مثلا أن المدخل الترابطى فى التفاوض يدعم من مركزها التفاوضى ويسهل عملية تبادل التنازلات ، وبالتالى تقل التكلفة الاجمالية لاية تسوية يتم التوصل اليها ، بينما قد يرى ممثل النقابة زيادة قوته التفاوضية بتقليل المرونة امام الادارة وقصر المناقشة على الموضوع محل تذمر العمال وهو ماقد يضطر الادارة الى التنازل دون مقابل لاعادة الهدوء الى المصنع والعمل الى الآلات.

٣/٣/٤ – مدى المرونة فى القضايا ، من الضرورى توفر حد أدنى من المرونة لدى كل طرف فى التفاوض بشرط اظهار تلك المرونة فى الوقت المناسب، وفى حالة جود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به أحد الأطراف فى كافة تعاقداته ، فمن المفيد جدا ذكر هذه السياسة بوضوح من البداية لكى يتم الالتزام بها كقيد عام يريح المفاوضين، ويسهل التوصل الى القرار المناسب ، وكثيرا مانجد أن حل القضايا الهامة يؤدى إلى حل القضايا الثانوية تلقائيا.

٤/٣/٤ – تسلسل خطوات تحديد القضايا، وكقاعدة عامة على المفاوض أن يعى تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها وهذا التسلسل كالتالى :



شكل (٢/٢) تسلسل تحديد القضايا

هذه هى الصورة العامة الطبيعية لتسلسل الأحداث فى كافة المفاوضات حيث يبدأ أى قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف، ثم تتحول هذه الافتراضات (أو بعضها) الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف من خلال المناقشة وتبادل المعلومات والأراء بين طرفى التفاوض ويحدد مدى الاختلاف بين المواقف الخاصة بكل منها القضايا محل التفاوض ، ويبدأ كل طرف فى تحديد موقفه ازاء كل قضية، ثم يدور التفاوض من هذه المواقف فى حركة أمامية أو تراجعية لتحقيق تقارب أو تباعد ، حتى يتم التوصل الى قرارات محددة تتمثل فى الاتفاق على شروط وبنود معينة وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة ، وتعديل رابعة.

والحقيقة الهامة التى يجب أن يضعها المفاوض نصب عينيه هى أنه إذا أراد تغيير موقف الخصم فلابد أن يبدأ بتغيير إفتراضاته ، فتغيير تلك الافتراضات مقدمة حتمية لتغير ذلك الموقف.

٤/٤ - الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

أوضحنا فى الخطوة السابقة أن مواقف اطراف التفاوض بشأن القضايا المختلفة تتحدد تبعا لما يتوافر لديهم من حقائق التى تبنى على مجموعة من الافتراضات، والحقائق والافتراضات تتأسس على بيانات معينة يتم جمعها وتحليلها وبالتالى نستخلص منها الافتراضات المبدئية أو النتائج القاطعة أو الحقائق الثابتة.

وهناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة ، يتعلق الأول بتجميع وتحليل البيانات والمعلومات واستخلاص الافتراضات والنتائج والحقائق، ويتعلق الجانب الثانى - وهو لايقل أهمية - يتعلق بتجهيز الوثائق المدعمة لما توصلنا اليه من استنتاجات أو نطرحه من آراء أو نقدمه من حقائق لكى تكون متاحة تحت تصرف المفاوض أثناء المفاوضات بحيث يمكنه باستخدامها حسم جزء كبير من الجدل حول صحة أو دقة أو سلامة مايطرح من حقائق وأفكار وأرقام . ويعتبر توافر هذه الوثائق بشكل منظم فى ملف أو ملفات معدة مسبقا، أو قابلة للاسترجاع عند اللزوم ، يعتبر أحد أهم الوسائل المدعمة للمفاوض فى جولاته التفاوضية، كما أنها تفرض على المفاوضات جوا من الاحترام والجدية والعلمية ، وترفع درجة الاحساس بالمسئولية بين جميع أطراف التفاوض، يضاف الى ذلك أن التوافر المنظم والمرتب لهذه الوثائق بشكل فورى وحاسم يعطى المفاوض مزية نفسية نسبية على الخصم يمكنه أن يستثمرها لصالحه أثناء التفاوض، فان قوة المفاوض لاتقاس فقط بمكوناتها الموضوعية ، وانما أيضا وربما بدرجة أكبر بالصبغة الشخصية والانطباع الذى يمكن للمفاوض أن يخلقه لدى الطرف الآخر كما سيتضح فى جزء لاحق.

ويمكن تصنيف البيانات المطلوب جمعها وتحليلها الى ٤ مجموعات على النحو التالى :

١/٤/٤ – بيانات عن الطرف المفاوض ذاته ، امكانياته وسياساته وأهدافه وقدراته وقيوده ، ونقط ضعفه وقوته ، وموارده الحالية والمستقبلة وخبراته واتجاهاته ، وقواعده ونظمه وأولوياته.

٢/٤/٤ – بيانات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض ، أو بالصفقة محل التفاوض من قوانين إلى قرارات الى أوضاع تنافسية ، إلى أوضاع سوقية عموما، إلى اتجاهات اقتصادية وسياسات عامة وترتيبات بيئية مختلفة.

٣/٤/٤ – بيانات تفصيلية عن قضايا التفاوض وأسلوب تحديدها ، ونطاقها وطريقة ربطها أو فصلها ودرجة المرونة فيها، وذلك علي النحو الوارد تفصيلا فى ٣/٤ أعلاه .

٤/٤/٤ – بيانات عن الطرف الآخر (الخصم) من حيث قوته وموارده، وسياساته واتجاهاته وأهدافه ونقط قوته وضعفه وخبراتنا السابقة معه، وشخصيته ، ومرونته ، ومدى عاطفيته وحساسية مشاعره ومركزه المالى، وتصريحاته السابقة والتزاماته ، ومن أهم القواعد الواجب مراعاتها فى هذا الجزء مايلى :

١/٤/٤/٤ – تجميع البيانات عن الخصم بتجميع مايصدره من بيانات ونشرات وقوائم مالية وتصريحات وتقارير ودراسات ودوريات وميزانيات، وذلك دون أن يشعر الخصم بذلك.

٢/٤/٤/٤ – التركيز على المعلومات المفيدة والحقائق النافعة ذات الدلالة فى التعرف على الخصم : خصائصه واتجاهاته وأهدافه وأسلوبه ونواياه. الخ. وجدير بالذكر اننا نميل فيما نتعرض له من اشارات حسية الى ادراك مانود أن ندركه ونركز عليه انتباهنا ، وهذا الميل الطبيعى قد يؤدى الى التحيز فيما ندركه ونحلله من معلومات عن الخصم وبالتالى الخطأ فى رسم صورته ، ويجب لتجنب ذلك تحديد المعلومات المطلوب معرفتها مقدما بشكل متكامل ما أمكن حتى يمكن تجميعها من مصادر متعدة مع تركيز الجهود على هذا التجميع دون تشتيت.

٣/٤/٤/٤ – التحقق من صحة وموضوعية المعلومات بالوسائل العلمية المختلفة، كتأكيدها من أكثر من مصدر أو اخضاعها للتقويم المنطقى بواسطة ذوى الخبرة والتخصص ، أو بايفاد مندوبين لمحال ومواقع الخصم والاستعلام فى المنطقة المحيطة به والمحيطين به .

٤/٤/٤/٤ – تحليل المعلومات التى يتم جمعها ومحاولة الربط بينها والتأكد من اتساقها وتناسقها واقامة العلاقات وحساب الارتباطات الى غير ذلك من أساليب التحليل المناسبة.

٥/٤/٤/٤ – الاستفادة من نشاط ومخرجات ادارة العلاقات العامة لدى الخصم كمصدر للمعلومات يؤخذ بحذر.

٦/٤/٤/٤ – استخدام مؤشرات كمية ما أمكن ، وتحليلها وهناك مثل أمريكى شهير مؤداه أن معرفة رقم عن شخص معناه معرفة حقيقة عارية

عنه وعن سلوكه ومواقفه فكل شخص منا له رقم اثبات شخصية ورقم تليفون ورقم منزل ورقم رخصة قيادة ورقم حساب فى البنك ورقم لملفه الضريبى ورقم سيارة ، وكل من هذه الأرقام يعطى معلومة مفيدة ومحددة عن الشخص .

وهناك منشآت متخصصة فى الدول المتقدمة مهمتها الامداد بالبيانات عن الأفراد والمنظمات لخدمة اتخاذ قرارات الائتمان أو الاستثمار أو الاقراض أو المشاركة ... الخ . وذلك نظير أتعاب محددة ويمكن الاستعانة بمثل هذه المنشآت فى الحصول على معلومات عن الشركات أو الأفراد حال الحاجة إلي ذلك لاغراض الاعداد للتفاوض.

٤/٥ - تقويم المركز التفاوضى وتحديد المواقف

إذا كنت قد حددت أهدافك جيدا ، وحللت الفرص والقيود المحيطة بالموقف ثم حددت القضايا التفاوضية بوضوح ، وجمعت البيانات عنها ، وجهزت نفسك بها وجهزت نفسك أيضا بالبيانات عن وضعك وأوضاع الخصم والظروف المحيطة، فمن الطبيعى انك الآن تكون في موقف يتيح لك التقويم السليم لمركزك التفاوضى نسبيا إلى المركز التفاوضى للخصم ، وبالتالى تحديد مواقفك بشأن كل من القضايا محل التفاوض.

سوف يتأثر تقويم المركز التفاوضى باعتبارات عدة فى مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية ، وسوف تتوقف قوتك التفاوضية على حسن ادراكك للموارد المتاحة لك واستخدامك اياها ، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها ،

ودرجة اعتمادك على الطرف الآخر فى ذلك التحقيق ، وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام ، وتلك الدرجة من الاعتمادية ، وكل هذه العوامل المتشابكة تؤثر بشكل أو بآخر فى تقويم المركز التفاوضى وبالتالى فى الموقف الذى تحدده لنفسك من كل قضية . المهم أن تكون الأمور واضحة لك والقرار واضح ومحدد حتى تدخل المفاوضات الفعلية وانت فى حالة وضوح بشأن مايمكنك قبوله ومالايمكنك قبوله.

وفى كل الأحوال لابد فى الاعداد للتفاوض من اتخاذ قرار بشأن مدى الحاجة الى اعلان المواقف منذ البداية ، وسوف لايتأثر القرار هنا برغبتك وقدرتك أنت، انما ايضا بقدرات وحنكة الطرف الآخر، الذى كلما ازدادت خبرته وحنكته كلما كان من الأفضل اعلان المواقف معه بصراحه منذ البداية ، بينما قد يستوجب الأمر فى خالات اخرى عدم الكشف عن موقفك بصراحة من البداية، بل ويفضل اشعار الخصم بأنه قد تعب للغاية حتى وصل لمعرفة موقفك.

كل هذه الأمور تثار ابتداء فى مرحلة الاعداد ، ويتخذ القرار بشأنها منذ البداية بحيث يكون المفاوض فى وضع مخطط مقدما وتقل فيه المفاجآت ، صحيح أن ماخططه قد يحتاج الى تغييره فى ضوء سير المفاوضات ، ولكن الأمر حتى فى هذه الحالة سيكون أيسر مما لو كان قد دخل المفاوضات دون تخطيط.

٦/٤ - تحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجيات التفاوض الخط الأساسى للحركة على مائدة المفاوضات ومايرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها، فى حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة المدى فى الاتجاهات المختلفة وذات الصبغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية .

وليس هناك استراتيجية مثلي للتفاوض أو تكتيك مثالى وانما يتحدد كلاهما تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة المتاحة أمام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية التى يعمل فى ظلها ، ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض ، وشخصية الخصم وأهدافه واتجاهاته ، والمهارات النسبية للمفاوضين ، وخطورة النتائج المترتبة وأهمية التوصل إلى اتفاق، وفوق ذلك كله السلوك المتوقع للخصم باعتبار أن الاستراتيجية هى بطبيعتها تبادلية التأثير بين الطرفين.

يقول معاوية بن أبى سفيان ، وهو من أقدر المفاوضين فى التاريخ العربى، « لو كان بينى وبين خصومى مقدار شعرة ما انقطعت أبدا ، فان شدوا أرخيت، وان هم أرخو شددت » ، وهو يلخص بذلك بعض أهم المبادئ الحاكمة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض وهى : الملاءمة مع الموقف ، الاستجابة للتغيرات الطارئة ، التجاوب مع حركة الخصم ، استثمار الفرص السانحة ، الانحناء للعاصفة حتى تمر ، المرونة فى تحديد الموقف ، التفرقة بين الخط الاستراتيجى والتحرك التكتيكى ، وسوف نعود الى الحديث عن هذه المبادئ مع أهم محددات الاستراتيجية والتكتيك فى الفصلين القادمين بشئ من التفصيل.

إلا أن مانود الاشارة اليه الآن هو وجوب التفكير المبكر فى الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة التى يمكن للمفاوض استخدامها فى سبيل تحقيقه لغاياته، فهذا التفكير المبكر جزء رئيسى فى عملية الاعداد لايمكن المفاوض الاستغناء عنه، حتى يكون فى وضع أفضل نسبيا وهو يدير عملية التفاوض الفعلى.

٤/٧ - اختيار المفاوض او الفريق التفاوضى

يجب عند اختيار من يقوم بالتفاوض ان يراعى تمتعه بعدد من الصفات الأساسية التى تزيد من قدرته على التفاوض الناجح، وأيضا علينا تحديد ما إذا كنا سنستخدم مفاوضا واحد أو نختار فريقا للتفاوض.

٤/٧/١ – مواصفات المفاوض الماهر ، لايوجد مفاوض ماهر ينجح فى كل المناسبات وكل المواقف وحول كل القضايا ، وانما يتأثر مدى النجاح بالموقف بالاضافة الى قدرات المفاوض نفسه ، وبالتالى فليس هناك صفات ثابته يؤدى توافرها بالضرورة الى نجاح الشخص كمفاوض ، وانما يمكن القول بأن هناك عددا من الصفات التى تساعد على نجاح الشخص فى التفاوض ، وفى مقدمة هذه الصفات مايلى :

- أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء.
- أن يتمتع بالقدرة على سرعة التصرف فى المواقف المختلفة.
- أن يتقن فن الاستماع.
- أن يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة.
- أن يكون سريع الملاحظة.
- أن يكون لبقا فى الحديث ، دبلوماسيا فى التعبير.
- أن يكون ناضجا لا تسحقه الهزيمة ، ولايسكره النصر.
- أن يكون اجتماعيا غير انطوائى.
- أن يتمتع بجلد وصبر شديدين عند اللزوم.
- أن يكون قادرا على عمل الادوار المختلفة الشخصية.
- أن يتقن اللغة التى سيتم التفاوض بها.

٤/٧/٢ – المفاضلة بين الفرد والفريق للتفاوض، لكل بديل مزايا وعيوب ، وسوف يتوقف النجاح لكل بديل على ظروف كل موقف تفاوضى وبالتالى فليس هناك قاعدة عامة تطبق فى كل المواقف ، وقد يثار أيضا مسألة مدى تناسب الادارى أو الوظيفى المفاوض مقارنا بالخصم، ويفضل

بصفة عامة تقارب المستوى ، كما يفضل تقارب عدد أعضاء الفريق فى الطرفين، وعموما فان عيوب المفاوض الفرد هى فى الغالب مزايا الفريق ومزايا الفرد هى عيوب الفريق.

٤/٧/٢/١ – مزايا المفاوض الفرد ،

- سرعة انجاز المفاوضات وسرعة البت.
- التحديد الواضح للمسئولية.
- منع الخصم من توجيه اسئلته المحرجة أو الصعبة الى الأفراد الضعفاء فى الفريق ، ومنعة من محاولة بث الفرقة بين أعضاء الفريق.
- عدم اضعاف المركز التفاوضي نتيجة ظهور خلافات داخل الفريق.
- امكان الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازنا وبصورة أيسر من حالة الفريق.

٤/٧/٢/٢ – مزايا الفريق المفاوض

- امكان استخدام أفراد بقدرات ومهارات متنوعة مما يحقق التعبير عن وجهات النظر المختلفة فى الموضوع والتكامل فى اتخاذ القرار.
- يؤدى تعدد وتنوع الخبرات الى تصحيح أى تعبير خاطئ عن وجهات النظر المعروضة ، واعطاء مرونة أكبر للمناقشة.

- يؤدى استخدام الفريق الى زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصى أو الانسياق وراء المصالح الشخصية.
- يؤدى استخدام الفريق الى ايجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر.
- استخدام تكتيك (العضو المتشدد والعضو المتساهل) وهو يتيح مرونة كبيرة فى ادارة المفاوضات وتغيير المواقف بسرعة عند اللزوم.
- امكان تأجيل الالتزام بموقف بحجة « يجب أن استشير زملائى » .

٣/٧/٤ – دور رئيس الفريق ، يتعين فى حالة اختيار فريق للتفاوض العناية باختيار رئيس الفريق القادر على قيادة فريقه الى مفاوضات ناجحة والقادر على تحمل مسئولياته الهامة فى قيادة الفريق :

١/٣/٧/٤ – يجب أن يستفيد من تخصص كل عضو فى فريقه وتوظيف خبراته ومعارفه إلى أقصى حد لخدمة التفاوض المثمر.

٢/٣/٧/٤ – يجب أن يحسن توقيت استخدام كل عضو فى الفريق تبعا لسير المفاوضات ، وكيفية ذلك الاستخدام.

٣/٣/٧/٤ – يجب أن يقوم بتنسيق ادوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم ويشمل التنسيق :

- توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل فى الحوار أو الانسحاب منه.
- الاتفاق على الاشارات السرية لتبادل الحوار الصامت فيما بين أعضاء الفريق.
- تغيير مسار المناقشة عند اللزوم إذا تجاوز أحد الأعضاء حدوده فى النقاش.
- تقرير طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلى بين أعضاء الفريق.

٤/٧/٣/٤ - الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء والحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية خصوصا فى المراحل الحرجة من التفاوض.

٤/٧/٣/٥ - تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق.

٤/٧/٣/٦ - ضمان المشاركة الايجابية لكل الاعضاء - طبقا للدور المحدد لكل منهم.

٤/٧/٣/٧ - توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء وضمان اقتناعهم بها وبامكانية تحقيقها.

٤/٧/٣/٨ - ضمان التأييد الكامل من أعضاء الفريق لأى عضو منهم.

٤/٧/٤ – محددات فاعلية فريق التفاوض

١/٤/٧/٤ – حسن اختيار أعضاء الفريق لتمثيل وجهات النظر المختلفة ، وكذلك الخبرات والمهارات المطلوبة.

٢/٤/٧/٤ – حسن اختيار رئيس الفريق ليقوم بالدور القيادى ، المطلوب منه على النحو الموضح فى البند السابق.

٣/٤/٧/٤ – توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع غالبية روح الفريق فيما بين الأعضاء.

٤/٤/٧/٤ – الفهم الكامل للأهداف والاقتناع بها والثقة فى امكانية تحقيقها.

٥/٤/٧/٤ – حسن توزيع الأدوار فيما بين الأعضاء ومرونة وتعديل هذا التوزيع عند اللزوم.

٦/٤/٧/٤ – الحفاظ على عدد معقول لأعضاء الفريق ، مع امكان ضم خبراء اضافيين كمستشارين أو مراقبين عند الضرورة يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق الاصليين دون أن يكون لهم حق الاشتراك فى المناقشة.

٨/٤ - تحديد اجندة التفاوض

تعبر أجندة التفاوض إلى حد كبير عن فكر واستراتيجية المفاوض كما أنها تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذى يتصوره ، وهى تنبثق بالضرورة من افتراضات ومواقف من أعدها ، ولاشك أن تحديد أجندة أو محتويات التفاوض هو أحد التكتيكات الأساسية للمفاوض التى عليه أن يحسن استخدامها بوعى حتى يحقق فرصا أفضل لنجاح مفاوضاته.

وهناك بصفة عامة بعض المداخل البديلة لاعداد الأچندة من وجهة نظر المفاوض مع العلم أن الطرف الآخر قد يكون له وجهة نظر مخالفة، ويتعين فى كل الأحوال أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على الأچندة ، ولاينفى وجود الاستعداد من جانب المفاوض بتصور جاهز عن الأچندة يمثل وجهة نظره حتى ولو لم يعلنه ابتداء ، مع استعداده لتغيير موقفه فى ضوء المناقشات حول الأچندة.

وأحيانا ماتكتسب قضية الاتفاق على الأچندة أهمية فائقة بحيث تصبح هى فى حد ذاتها قضية تفاوضية أساسية ويستمر التفاوض حولها جلسات عديدة، وقد حدث هذا مثلا فى جلسات مفاوضات الانسحاب الاسرائيلى من سيناء فى أعقاب حرب رمضان حيث كانت هناك خلافات جوهرية بين الجانبين المصرى والاسرائيلى أولا حول البنود الواجب ادراجها فى جدول اعمال المفاوضات، وثانيا حول ترتيب تناولها وثالثا حول مدى الربط والفصل فيما بينها، ولم تكن هذه الخلافات من قبيل التمسك بشكليات أو من - قبيل تضييع الوقت ، أو من قبيل تحقيق مزية نفسية ابتدائية لفرض وجهة النظر الخاصة بأحد الطرفين، وانما كانت أكثر من ذلك تعبر عن فكر وفلسفة واستراتيچية كل طرف، ففى حين كان المفاوض المصرى يستهدف التركيز على قضية الانسحاب كان المفاوض الاسرائيلى يستهدف التعامل مع حزمه واحدة من القضايا المترابطة بما فى ذلك قضية الأمن الاسرائيلى ، والاعتراف المتبادل ومستقبل العلاقات الثنائية... الخ.

وفيما يلى نستعرض بعض المداخل البديلة للاچندة والتى يتم الاختيار فيما بينها فى ضوء كل الظروف المحيطة بالموقف التفاوضى :

٤/٨/١ – التركيز فى الأجندة المعروضة على الخصم على الموضوعات العامة أو رؤوس الموضوعات دون التطرق الى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضـوع رئيسى، على أن توضع هذه التفاصيل فى أجندة غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الخصم وأثناء التفاوض الفعلى.

٤/٨/٢ – البدء فى الأجندة بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبار أنها الأهم ، وباعتبار أن التصدى لها وحسمها سوف يؤدى إلى حل القضايا الثانوية تلقائيا ودون عناء كبير، وحتى إذا لم تحل، فان التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل فى القضايا الأساسية.

٤/٨/٣ – البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا بل وامكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة وكسب ثقة الخصم وغمره بالروح التعاونية للمفاوض ، على أمل الاصرار على أن يقدم الخصم تنازلات مقابلة بعد ذلك، وساعتها ستكون القضايا الأساسية هى موضوع التنازل. ويفيد هذا المدخل أيضا من الناحية النفسية كتسخين للمفاوضات ، واذابة الثلوج واشاعة جو من التفاؤل على الجلسة، ورفع مستوى الأمل فى نجاح المفاوضات أزاء التقدم السريع الذى يتم تحقيقه بتضحية واضحة من جانب المفاوض ، ويتوقع ان يبادله الخصم بتضحيات مقابلة فى وقت لاحق.

٤/٨/٤ – البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التى يتم الاتفاق عليها أولا باعتبارها الحاكمة للتفاوض، ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية ، وعادة ماتتضمن هذه الشروط والأسس مجموعة من المبادئ أو الأسس العامة والمعبرة عن مصالح فى الغالب مشتركة لكلا

الطرفين ، ومثال ذلك أن يتفق المفاوضون على مائدة تنسيق السياسات التسويقية للشركات الثلاث الكبار فى سوق احدى السلع مثلا على حظر حرب الأسعار فيما بينهم أولا وعلى حظر خطف الخبرات النادرة فيما بينهم ثانيا وعلى عدم تجاوز ميزانية الاعلان لأى منهم لنسبة ٥ ٪ من قيمة المبيعات ثالثا ثم تبدأ المفاوضات فى التفاصيل التنفيذية لهذه المبادئ.

وكمثال آخر ان يتفق المتفاوضون أولا على عدم السماح بدخول دول جديدة فى نادى الدول النووية وثانيا على عدم زيادة عدد الرؤوس النووية التى تمتلكها كل دولة ثم تجرى المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية لتحقيق تنفيذ هذه المبادئ.

وكمثال ثالث أن يقترح وزير التعمير على المستثمرين الساعين لاقامة مشروعات سياحية فى سيناء الاتفاق أولا على مجموعة المبادئ والأسس (مثل التأكد من جدية المستثمر أو اشتراط نسبة المساحة الخضراء فى القرى السياحية أو مستوى المرافق الواجب توافرها أو نوع المساعدات والضمانات التى تكلفها الدولة)، ثم يجرى التفاوض بعد ذلك على الأساليب التنفيذية لتحقيق هذه المبادئ.

٤/٨/٥ – تقسيم قضايا التفاوض الى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية للمشروع السياحى ، والجوانب التسويقية والجوانب القانونية، ثم يجرى التفاوض حول كل مجموعة نوعية على حدة. كما يجوز فى هذه الحالة أن تنقسم المفاوضات إلى لجان فرعية أو مجموعات عمل نوعية تتفاوض كل منها فى المجال المتخصص الذى يهمها، فتكون هناك مجموعة عمل لحسم القضايا الفنية، ومجموعة لحسم القضايا المالية وهكذا، ثم تعود فرق التفاوض للاجتماع التنسيقى بعد ذلك.

٩/٤ - اختيار لغة التفاوض

يثار موضوع لغة التفاوض فى الحالات التى تختلف فيها لغات المتفاوضين الأصلية ، وهي الحالة المتكررة فى المفاوضات عبر الحدود وهناك بديلان رئيسيان:

١/٩/٤ - أن يستخدم كل طرف لغته الأصلية مع الاستعانة بمترجم ويمكن أن يكون المترجم تابعا للفريق، كما يمكن أن يكون المترجم مشتركا مترجم لكل من الطرفين.

٢/٩/٤ - أن يتفق الطرفان على استخدام لغة يتقنها كل منهما وأكثر اللغات استخداما فى المفاوضات الدولية هى الانجليزية ثم الفرنسية. وفى هذه الحالة يجب ان يتقن المفاوض اللغة المتفق عليها اتقانا تاما، وإلا وضع نفسه فى مركز تفاوضى أضعف بدون أى مبرر، وينشأ الضعف من صعوبة تتبعه للمناقشات ومن صعوبة فهمه للبدائل المطروحة، وربما عدم ادراكه للنتائج الجسمية التى يمكن أن تترتب على لفظ واحد مهما بدت تفاهته ، بالاضافة الى الأثر النفسى الناشئ من الاحساس بعدم القدرة على التتبع أو عدم القدرة على التعبير السهل وكذلك عدم القدرة على التعبير فعلا لتوصيل وجهة النظر بدقة الى الطرف الآخر.

ومن أشهر المواقف التى كان اختلاف اللفظ فيها هاما للغاية استخدام « الـ » التعريف قبل كلمة « أراض » فى النسخة العربية للقرار ٢٤٢ لمجلس الأمن فى عام ١٩٦٧ بينما خلت النسخة الانجليزية من استخدام «الـ» التعريف The وهو ما أتاح للجانب الاسرائيلى بعد ذلك الادعاء بأن مضمون القرار يلزمها من الانسحاب

من « اراض محتلة » وليس من "الأرض المحتلة" بمعنى امكان عدم انسحابها من كل الاراضى المحتلة، بينما أصر الجانب العربى فى المفاوضات على أن المقصود هو الانسحاب من « الاراضى المحتلة » أي من الاراضى جميعا. ومازال هذا الخلاف فى التفسير قائما رغم مرور ١٧ عاما على اصدار القرار ورغم كل الحجج التى ساقها كل طرف دفاعا عن موقفه، بل ورغم التفسيرات التى اعطاها اللورد كارادون المندوب البريطانى فى مجلس الأمن والذى قام فى الأصل بصياغة مشروع القرار.

وتذكر بعض المصادر القريبة من مفاوضات كامب ديفيد للسلام أن قبول الرئيس الراحل أنور السادات للتفاوض باللغة الانجليزية قد قلل إلى حد ما من الفرصة لاستخدام كل مهاراته التفاوضية بما فى ذلك قدرته اللغوية التى كان مشهورا بها فى أحاديثه بالعربية.

٤/١٠ - تحديد مكان التفاوض وتجهيزه

تظهر أهمية تحديد المكان وتجهيزه فى المفاوضات الدولية بصفة خاصة، فهل من الأفضل أن تسافر الى الخصم أو أن تدعوه الى موطنك أو أن تلتقيا فى مكان ثالث ، وصحيح أن الأمر قد يثار أيضا فى المفاوضات غير الدولية، ولكن حدته وأهميته ستكون أقل بعض الشئ . وعموما ليس هناك مبدأ عام ينطبق فى جميع الحالات لتفضيل بديل على آخر، وانما يختلف الأمر من مناسبة إلى أخرى حسب ظروف كل مفاوضات ، وفيما يلى نوضح بعض المبررات التى تدعم بديل المقابلة فى موطن المفاوض ، والمبررات العكسية ، ثم بعض قواعد تجهيز المكان بصفة عامة.

٤/١٠/١ – مبررات المقابلة فى موطنك

– حصولك على المزية النفسية الخاصة بقدوم الخصم اليك، وهو مايعطيك احساسا بقوتك النسبية ، وأيضا يدعم مركزك التفاوضى بالفعل.

– توفير الوقت والمجهود اللذان كانا سينفقان فى الانتقال إلى الخصم والتكاليف المترتبة على ذلك.

– تمكين الخصم من اللجوء لاعتماد بعض القرارات الى الرئاسات الأعلى دون حاجة إلى ارجاء المفاوضات.

– تمكينك من اعداد التهيئة المكانية المناسبة من وجهة نظرك.

– اتاحة الفرصة للتأثير الجانبى على الخصم خارج قاعة المفاوضات سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات . أو الصحبة أو غير ذلك.

– اتاحة الفرصة لقضاء أمور أخرى – خلاف التفاوض – أثناء سير المفاوضات ، بمعنى عدم الحاجة إلى التفرغ ١٠٠ ٪ من الوقت وهذا يتيح اشتراك كفاءات وقيادات أعلى فى التفاوض لم تكن لتستطيع السفر والتفرغ التام مثلا.

٤/١٠/٢ – مبررات الانتقال إلى الخصم

– التفرغ التام للمفاوضات مما يسرع بانجازها ويفيد فى التركيز الكامل عليها دون تشتت.

– امكان حجب بعض المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوافرة لديك الآن.

- امكان أخذ وقت كاف للدراسة والتفكير بترو قبل اتخاذ القرار أو الالتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسات.
- نقل مهمة اعداد المكان والانشغال بالضيافة والترتيبات الى الطرف الآخر.
- تحقيق مزية نفسية هامة وهى الضغط النفسي على الخصم بأنك ذهبت اليه، وهذا إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة فى الاتفاق وتنازل مبدئى كبير فى بعض الحالات ، ومن أشهر المواقف فى هذا الخصوص سفر الرئيس الراحل جمال عبد الناصر الى المملكة العربية السعودية للتفاوض مع الملك الراحل فيصل بن عبد العزيز حول انهاء حرب اليمن ومن أمثلة ذلك أيضا القدوم المفاجئ والمتكرر للرئيس الليبى معمر القذافى إلى القاهرة فى سعيه لابرام اتفاق الوحدة بين مصر وليبيا.

٣/١٠/٤ - الترتيبات والتجهيزات المكانية

يفضل لتهيئة فرص أكبر لنجاح المفاوضات أن يكون المكان مريحا ماديا ونفسيا ، ومن النصائح المتكررة فى هذا الخصوص مايلى :

- توفير قاعة مناسبة من حيث المساحة والتهوية والاضاءة مع توفير قاعات جانبية للتشاور الداخلى لكل فريق أو لاجتماعات اللجان الفرعية.
- تزويد القاعة بأماكن مريحة للجلوس ، دون افراط فى الراحة الى درجة تبعث على الكسل ، مع تجنب أن تكون الجلسة غير مريحة بما يدعو المفاوضين الى استعجال انهائها.
- توفير درجة السرية اللازمة للمفاوضات.

- توفير وسائل الايضاح المناسبة إذا كان هناك مايبرر استخدامها.
- توفير وسائل مكتبية واتصالات مناسبة فى مكان الاجتماع.
- تجهيز الموائد (مائدة المفاوضات الرئيسية والموائد الفرعية) بشكل مناسب للمفاوضات وربما تكون المائدة دائرية لتجنب شكل المواجهة بين الطرفين.
- دراسة امكانية استخدام أساليب توفير الراحة النفسية فى المكان مثل جلوس أعضاء فرق التفاوض بشكل متداخل معا، أو عدم استخدام مائدة مفاوضات والجلوس بشكل غير رسمى على كراسى مريحة.
- دراسة امكانية التفاوض أثناء تناول وجبات خفيفة لاضفاء جو غير رسمى بدرجة أكبر على المفاوضات.
- دراسة امكانية التفاوض فى الأماكن المفتوحة كالحدائق الملحقة بالمبنى وربما فى أثناء نزهة خلوية، أو رحلة بحرية ... الخ.

١١/٤ - ترتيبات الاتصال

يقصد بذلك الاتصال بالخصم للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات كتحديد مكان اللقاء أو عدد فريق التفاوض أو لغة التفاوض .. الخ. وتكتسب هذه الخطوة أهميتها من حقيقة أنها مصدر الانطباع الأولى الذى يكونه الخصم عن المفاوض، ويجب بالتالى العناية بتنفيذها بشكل يدعم موقف المفاوض لا أن يضعفه، وبصفة عامة يمكن ذكر بعض النصائح العامة فى هذا الخصوص:

١/١١/٤ - أن يقوم بالاتصال شخص من مستوى وظيفى مناسب لمن سيتم الاتصال به فلا يصح مثلا أن تترك سكرتيرتك تتصل بالوزير لتتفاهم هى معه علي مكان الالتقاء بينك وبينه.

٢/١١/٤ - الالتزام بالأدب واللباقة التامة فى الحديث.

٤/١١/٣ – الالتزام التام بالمواعيد.

٤/١١/٤ – ابداء المرونة فى المناقشة مع الحزم بأدب تام عند اللزوم.

٤/١١/٥ – السعى لخلق صورة للمفاوض تدعو الى الاحترام وكسب الثقة.

٤/١٢ – الجلســة الافتتاحيــة

يجب فى أثناء الاعداد للمفاوضات العناية بالتحضير للجلسة الافتتاحية بوجه خاص، حيث أن مايدور فيها سيؤثر الى حد كبير على سير المفاوضات، ولعل من أهم الأمور الواجب الاعداد لها كيفية بدء الحديث وموضوعات الحديث بعد التعارف الأولى، ومن البدائل المتاحة :

٤/١٢/١ – البدء بموضوع عام – خارج موضوع التفاوض – لمجرد خلق فرصة لتبادل الحوار ، ولعل أشهر البدايات التحدث عن حالةالطقس، أو متاعب المرور فى الطريق إلى مكان الاجتماع ، أو التعليق على حسن ترتيب المكان وأناقته أو اتساعه.

٤/١٢/٢ – البدء بالاشارة الى خبر هام أو حادث قريب أو حدث معين تتحدث عنه صحف اليوم أو الأمس ، ويفضل أن يكون له ارتباط ولو من بعيد بموضوع المفاوضات ، فاخبار قرارات تنظيم التعامل فى النقد الاجنبى، أو تنظيمات الاستيراد الأخيرة تكون مناسبة لفتح حوار عام فى بداية جلسة مفاوضات فى التجارة الدولية مثلا.

٤/١٢/٣ – البدء بقصة طريفة أو استرجاع ذكريات لطيفة مع ربطها ولو من بعيد بمناسبة التفاوض سواء من حيث الموضوع أو المكان أو أطراف التفاوض، أو ماشابه ذلك.

٤/١٢/٤ – وفى كل الأحوال يجب أن يكون مايثار يخدم تهيئة جو أفضل لانجاز التفاوض بنجاح ، وبالتالى يجب الابتعاد عن الأمور التى تبعث على

الاكتئاب ، أو تلك التى تفجر قضايا جدلية حادة، أو الأمور ذات الحساسية الدينية أو السياسية لأى من أطراف التفاوض.

٥/١٢/٤ – البدء فى موضوع التفاوض بابداء مجموعة من الملاحظات العامة أو المبادئ المستقرة التى لايتحتمل أن تثير اعتراضا أو ضيقا لدى الطرف الآخر ، انما تكون بمثابة دعوة للكلام مع كونها فى نفس الوقت تخدم هدفا موضوعيا وهو الاتفاق على الأمور العامة ، وتجاوزها الى مناقشة أمور محل خلاف.

٦/١٢/٤ – البدء بتجسيد وتوضيح المزايا والمنافع التى يحققها الخصم من اتمام المفاوضات بنجاح، على أن يتم ذلك بلباقة مع امكانية التأكيد على الأرضية المشتركة للمصالح.

١٣/٤ - تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

يتعين علينا لدى الاعداد للمفاوضات ان نحاول تكوين تصور لسير المفاوضات أو مايمكن تسميته سيناريو للمفاوضات ، بل يفضل محاولة تكوين عدة سيناريوهات بديلة لسير المناقشة والحوار على ان يتضمن ذلك على الأقل :

١/١٣/٤ – تصورات بديلة لبداية الجلسة، ومن الذى يبدأ الكلام وبماذا يبدأ ؟ وكيف يقدم زملاءة ؟ وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدى ؟ والمساحة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد ؟

٢/١٣/٤ – تحديد أسلوب وطريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض وطرح وجهة النظر بشأنها.

٣/١٣/٤ – توقعات بشأن سلوك الخصم واستجابات وردود أفعاله ومبادآته، وما نفعله بشأن كل ذلك.

٤/١٣/٤ – مدى الحاجة إلى الاعلان عن المواقف، ومدى الصراحة والامانة فى ذلك الاعلان من البداية.

٥/١٣/٤ – توقعات بشأن الحدود القصوى والدنيا للخصم.

٦/١٣/٤ – تصورات تفصيلية لتسلسل الأحداث أثناء المفاوضات ومتى تصل الى نهاياتها مع توفير قدر كبير من المرونة فى تلك التصورات ، والاعداد المسبق للتصرفات البديلة فى مواجهة سلوك الخصم.

وفى كل الأحوال لايمكن للمفاوض أن يفرض السيناريو الذى أعده وتصوره على الطرف الآخر، ولكن هذا الاعداد، سيكون له تأثير طيب فى جعله أكثر توجيها للأحداث وتأثيرا عليها أثناء ادارة دفة المفاوضات.

١٤/٤ – التدريب العملى

التدريب هو المدخل العلمى لتحقيق الفاعلية فى الممارسة العملية. فمهما قيل نظريا عن الأسس والمبادئ ، ومهما حفظت عن ظهر قلب الأصول والقواعد فان الطريق الوحيد للتطبيق الناجح هو التجربة العملية لاكتشاف القابلية للتطبيق من جهة ، ومن جهة أخرى للمواءمة مع قدرات المفاوضين، فليس كل أسلوب قابل للاستخدام بواسطة جميع المفاوضين ، وبالمثل لايستطيع كل مفاوض استخدام كل فنون التفاوض بنفس درجة الاتقان. ان المفاوض الناجح يجب أن يتحلى بصبر ودقة الباحثين ، وفراسة وقوة الملاحظة لدى المخبرين ، وتفهم النفس البشرية والعلوم السلوكية بدرجة تمكنة من فهم الطرف الآخر، وجمع المعلومات عنه، وتوقع سلوكه ، وتفهم دوافعه ، والتنبؤ بتكتيكاته وتحركاته ، والصبر عليه، والثورة عليه عند اللزوم.. وعشرات المظاهر السلوكية المختلفة التى يجب أن يتدرب عليها جيدا فى مرحلة الاعداد للمفاوضات.

وفيما يلى نستعرض ثلاثا من أهم طرق الاعداد التدريبى للتفاوض، علما بأن هذا الاعداد التدريبى لايفيد فقط فى اعداد المفاوض وانما يفيد كذلك فى اختبار كافة الاستراتيجيات والتكتيكات وعموما الخطوات التى تم التوصل مبدئيا لها اثناء الاعداد والتأكد من سلامتها ، أو مراجعتها وتعديلها عند الحاجة.

١/١٤/٤ - تحديد مكان التفاوض وتجهيزه

يتم تمثيل كافة اطراف التفاوض ، وجميع أعضاء الفريق التفاوضى فيكون هناك شخص يمثل رئيس الوفد وشخص يمثل كل عضو ونفس الشئ بالنسبة للخصم، ولابأس من تجهيز الأطراف بالبيانات والمعلومات قدر الامكان ، ثم يقوم الجميع بادارة المفاوضات كما لو كانت حقيقية.

وتحقيق هذه التمثيليات نتائج فعالة فى ادراك جو المفاوضات وتصوره بدقة، ومواجهة المواقف المحتملة ، وبالتالى التجهيز لها مسبقا بالمستندات أو التحركات أو البدائل ومن أهم ماتحققه هذه التمثيليات :

- التجربة العملية للمداخل والتكتيكات المختارة.
- اعطاء صورة حية لما سوف يحدث.
- لفت النظر الى أمور قد تكون غائبة عن الذهن.
- اعطاء الفرصة لتوضيح الرؤية بشأن الهدف المطلوب تحقيقة واحتمالات تحقيقه.
- اعطاء الفرصة للتحليل والنقد والتقويم والتعديل الذاتى لكل مفاوض.
- اتاحة الفرصة لمزيد من فهم شخصية الخصم.
- تدريب المفاوض على الحديث بالترتيب وبالطريقة وفى الموضوعات وباللهجة المناسبة.

- اعطاء الفرصة لتحقيق أعلى درجة من التنسيق بين أعضاء الفريق المفاوض، وتجربة الاشارات الصامتة بينهم وامكانية استخدامها.
- تقويم السلوك التفاوضى لأعضاء الفريق المفاوض.

ولكى تنج هذه التمثيليات يجب أن يزود القائمين بتمثيل دور الخصم بكل المعلومات المتاحة عن شخصية الخصم وقدراته وموارده وسياساته واستراتيجياته وتكتيكاته، وأن يطلب منه أن يلعب الدور بكل اخلاص للدور والالتزام بملامح الشخصية كما تصورها المعلومات المتاحة.

٢/١٤/٤ - تعصيف الأفكار

يتم اختيار عدد من الأفراد ذوى صلة بموضوع التفاوض وعلى دراية مناسبة، ويعقد لهم لقاء مفتوح يعرض عليهم فيه الموضوع محل التفاوض بكل وضوح ودقة، ثم يطلب من كل منهم أن يبدى رأيه فى الأمر ويطرح مايشاء من أفكار أو اقتراحات على آراء الغير فى هذا اللقاء، ويتم تلقى وتسجيل مايطرح بكل حرية دون ضابط أو رابط بحيث يطلق عنان الفكر ويتم بالفعل احداث "عاصفة فكرية" فى رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق.

ويتم بعد ذلك فرز وتحليل الأفكار المطروحة وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد فى الاعداد العملى للتفاوض وأهم مايميز هذه الطريقة الجو غير الرسمى والانطلاق فى التعبير والتفكير والجدية فى طرح البدائل مهما بدت غريبة أول الأمر دون تحرج من هذا الطرح.

٣/١٤/٤ - المؤتمرات

يعقد المؤتمر من عدد من الأفراد ذوى صلة ودراية بموضوع التفاوض، ثم تدار المناقشة بشكل منظم ، على أن يتم التحضير المسبق للمؤتمر، وربما توزيع

الوثائق والأوراق التحضيرية على الأعضاء ، على أن يقود المناقشة شخص قادر علي توجيهها فى مسارات بناءة ومثمرة بحيث يتم طرح البدائل وتقويمها والاختيار فيما بينها بشكل عملى وعلمى وبما يفيد فى عملية الاعداد للمفاوضات.

الفصل الثالث

إستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

الفصل الثالث

إستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

١ - مقدمة

الاستراتيجية هى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها فى التعامل، فهي بذلك تكون الإطار العام ، الذى يحكم السلوك التفاوضى، ويوجهه ، ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، وعادة ماتركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى، فهى نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، أى التخطيط للتخطيط.

أما **التكتيك** فهو التخطيط للتنفيذ ، ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ فهو على ذلك عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقا، وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.

وتوضح الأمثلة التالية الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك :

١/١ - قد يكون الهدف (الاستراتيجية) فى أحد المواقف النزاعية هو تغيير موقف الخصم، ويكون التكتيك المستخدم ضمن هذا الإطار العام اعلان الموافقة على وجهة نظر الخصم من حيث المبدأ ثم الاستطراد لتغيير وجهة نظره بعد قليل عن طريق توضيح خطورة المضاعفات المترتبة على وجهة النظر تلك ، أو عن طريق طلب مقابل باهظ التكلفة لتلك الموافقة التى أعلنت عنها ، وهكذا.

٢/١ – وقد يكون الهدف (الاستراتيجية) هو تغيير الرأي العام تجاه المفاوضات مع العدو الاسرائيلى ، ويكون أسلوب تحقيق هذا الهدف ووضعه موقع التنفيذ عمليا (أى التكتيك) هو توجيه حملة اعلامية مكثفة نحو الجمهور مؤداها تحقيق التغيير المطلوب.

٣/١ – وقد يكون الهدف اتمام انجاز المفاوضات بسرعة (الاستراتيجية) وتلجأ كأسلوب لتحقيق ذلك إلى التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات كوسيلة للضغط على الخصم لعدم تضييع الوقت والاستمرار فى المجادلة غير البناءة.

هذا ، ويلاحظ أن الاستراتيجية والتكتيك من قبيل الاصطلاحات النسبية، فالتكتيك الذى يلجأ اليه مستوى ادارى معين يعتبر بمثابة اطار للعمل – أى استراتيجية – يلتزم بها المستوى الأدنى . والفريق المفاوض عادة مايوجه سلوكه وتصرفاته فى إطار الخطط الموضوعة من قبل المنظمة التى يمثلها ، وهذه الخطط تعد قيدا على حركته يحدد إطارا لتحركاته لايجب أن يخرج عنه، وبالتالى تكون خطة المنظمة بمثابة الخط الاستراتيجى الذى يلتزم به الفريق المفاوض.

٢ – تصنيف استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات الممكن للمفاوض استخدامها طبقا لأسس مختلفة :

١/٢ – طبقا للناتج المطلوب تحقيقه (ماذا ؟)

هناك نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات :

١/١/٢ – استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع

أطراف التفاوض ، بمعنى أن يستهدف المفاوض تحقيق المنفعة له وأيضا للخصم، وبالتالى أن يفوز الإثنان ، ويمكن توضيح ذلك فى المصفوفة التالية :

شكل (١/٣) علامات الفوز والخسارة

الخصم / المفاوض	فوز	خسارة
فوز	١ فوز / فوز	٢ فوز / خسارة
خسارة	٤ خسارة / فوز	٣ خسارة / خسارة

ويمثل هذه الاستراتيجيات الاحتمال رقم (١) فى الشكل اعلاه وهو فوز/فوز ، أى لكل من الطرفين ، وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع التى يشارك فيها كل من طرفى التفاوض.

ومثال ذلك أن يسعى المفاوض المصرى إلى تحقيق تنمية صناعية سريعة فى الاقتصاد المصرى وفى نفس الوقت يحقق بذلك توسيعا اسوق صادرات التكنولوجيا والخبره السوفيتية وذلك لدى التفاوض مع الجانب السوفيتى حول شروط إقامة مجمع للألمنيوم بصحراء نجع حمادى مستعينا بالخبره السوفيتية، ومثاله أيضا أن يستهدف المفاوضان المصرى والسوفيتى توسيع السوق التصديرية لكل منهما وفى نفس الوقت توفير احتياجات كل منهما الداخلية دون الحاجة لتدبير عملات أجنبية نادرة لدى كل منهما ، وكنتيجة لذلك يتوصلان إلى اتفاقيات ثنائية للتبادل التجارى بأسلوب الصفقات المتكافئة ، كأن تصدر مصر اليهم الأثاث والأحذية وتستورد منهم الموتورات وطلمبات المياه.

٢/١/٢ - استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط، بالحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بصرف النظر عما يجنيه الطرف الآخر ، بل وربما استهداف الحاق الضرر المجرد به، وربما كان البديل الثانى فى الشكل ٣/١ أعلاه ممثلا لأحد بدائل هذه الاستراتيجيات.

ومثال ذلك الاستراتيجية التى يتبناها في العادة الطرف المنتصر فى نهاية معركة حربية استطاع أن يلحق فيها هزيمة قاسية بخصمه ، وقد كان هذا هو الحال فى المفاوضات بين الحلفاء ودول المحور فى نهاية الحرب العالمية الثانية.

٢/٣ - طبقا لتوقيت التصرف كاساس لنجاح الاستراتيجية (متى ؟)

ويكون أساس النجاح فى هذه الاستراتيجيات هو حسن التوقيت :

- لبدء الكلام أو التوقف عنه.
- للانسحاب ، الحقيقى أو الظاهرى.
- للتراجع ، أو للهجوم.
- لطرح البدائل ، أو الاقتراحات المضادة.
- للتمسك بالموقف ، أو للتراخى فى ذلك.
- للتقدم برأى جديد، أو ادخال عنصر جدد فى الموقف.
- لطلب استراحة.
- ..... الخ.

وهذه فى الحقيقة ليست بديلا استراتيجيا قائما بذاته بقدر ماهى نوع من أسلوب تنفيذ استراتيجيات السلوك التفاوضى التى سنناقشها حالا.

٣/٢ - طبقا لطابع السلوك التفاوضى (كيف ؟)

يمكن التميز هنا بين استراتيچيات متباينة والاستراتيچيات العكسية لكل منهما .

١/٣/٢ - استراتيجيات هجومية / استراتيجيات دفاعية

وفى الأولى سعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي ، ويكون فى الغالب عدوانيا ومتشددا، ويلجأ إلى ذلك إذا كان تقويمه للموقف التفاوضى يشعره بالتفوق الكبير، أو لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح، أو لتقديره أن البدء بالهجوم يتيح فرصة أفضل فى المفاوضات ، أو كإجراء انتقامى لرد الاعتبار مع عدم الحرص على استمرار العلاقة أو لاظهار مطالب متطرفة فى البداية بحيث إذا تم التنازل عن بعضها أثناء المفاوضات تكون المحصلة فى النهاية طيبة نسبيا .

أما فى استراتيچيات الدفاع فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالى يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ، أو انقاذ مايمكن انقاذه، كما يمكن تبنى هذه الاستراتيچية كخطوة مرحلية فى العلاقات الثنائية لحين استجماع القوى وترتيب الصفوف على أمل أن يتم ذلك فى جلسات لاحقة من المفاوضات ، ويكون الطابع هنا تكتيكا أكثر منه استراتيچيا .

٢/٣/٢ - استراتيجيات التدرج / استراتيجيات الانجاز مرة واحدة

وكما هو واضح من الاسم يلجأ المفاوض فى الحالة الأولى الى تبنى روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وأفضل عمليا، كما أنه يدخر الوقت والجهد وشد الأعصاب، ولعل هنرى كيسنجر وزير

الخارجية الأمريكى الأسبق – وهو من أشهر المفاوضين فى التاريخ المعاصر – يمثل النموذج الحى على اتباع هذه الاستراتيجية تقريبا فى كل المفاوضات التى أدارها ، خصوصا فى المنطقة العربية ولدى توسطه بين العرب واسرائيل فى أعقاب حرب رمضان.

أما استراتيجية « الخبطة الواحدة » فهى تمثل فلسفة حاكمة للمفاوض الذى يقدر أنه لاتوجد ضمانه حقيقية لاستمرار فرص تحقيق أهدافه فى المستقبل، وفى نفس الوقت لايعتبر الكسب الجزئى بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية، وبالتالى يصر على الانجاز مرة واحدة . وقد تبنى العرب لفترة طويلة هذه الاستراتيجية فى تعاملهم مع القضية الفلسطينية ، فاما يسترد العرب كل حقوقهم مرة واحدة واما « لاتفاوض ولا صلح ولا اعتراف » وهى استراتيجية اللاءات الثلاث الشهيرة فى التاريخ العربى المعاصر .

٢/٣/٢ – استراتيجيات التعاون / استراتيجيات المواجهة

فى الأولى يؤمن المفاوض بأن اتخاذ موقف تعاونى مع الطرف الآخر يتيح فرصا أفضل لانجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض فى الحالة الثانية أن المواجهة تتيح فرصا أفضل ، ومثال ذلك مايجرى من مفاوضات بين وزير التموين وبين منتجى البيض مثلا ونجده أمام بديلين :

– فإما أن يسلم بأن المصلحة مشتركة بينه كوزير مسئول عن توفير الغذاء للشعب وبين منتجى البيض باعتبارهم طاقات انتاجية لازمة لانتاج هذا الغذاء، ويجب التعاون بين الطرفين ليتم الاتفاق على السعر المناسب للبيض بما يحقق سياسة وزارة التموين من جهة، ويحقق العائد المناسب لمنتجى البيض من جهة أخرى .

- وإما أن يعتبر الوزير أنه فى حالة مواجهة مع هؤلاء المنتجين الذين تتعارض مصالحهم جذريا مع سياسة وزارته وبالتالى فهم لايرضون أبدا الا بربح مبالغ فيه ولو على حساب المصالح الحقيقية للجماهير العريضة من أفراد الشعب، وبالتالى يتبنى الوزير استراتيجية مواجهة فى مفاوضاته معهم، ويصر على موقفه دون أى تساهل أو تلبية لمطالبهم.

٤/٣/٢ - استراتيجيات تفادى النزاع / استراتيجيات مواجهة النزاع

يسعى المفاوض في الحالة الأولى إلى تفادى النزاع كخط استراتيجى فى مفاوضاته، ويكون مدفوعاً فى ذلك بدوافع موضوعية أو شخصية ، فربما يقدر أن النزاع يضر بمصالحه بدرجة أكبر ، وربما يقدر أن موقفه ضعيف ، وربما يرغب فى عدم انهيار المفاوضات بأى ثمن ، وربما يرغب فى التوصل الى اتفاق سريع لأسباب معينة يقدر أهميتها، ويميل بناء على ذلك الى التساهل النسبي والانصات أكثر من الكلام، والتبرير أكثر من الاحتجاج ، وهكذا.

ومثال ذلك المفاوضات بين ممثل الادارة وبين ممثلى العمال المضربين عن العمل فى وقت تحتاج الشركة فيه إلى زيادة الانتاج للوفاء بتعهداتها أمام العملاء، ويغلب ممثل الادارة بناء على ذلك استراتيجية احتوائيه للموقف تنهى الاضراب والنزاع.

أما فى الحالة الثانية فالمفاوض يسعى الى تكثيف وتأكيد المواجهة ، وتصعيد الموقف، وتسخينه الى اقصى درجات الغليان عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصة أفضل لتحقيق أهدافه، وهو قد يلجأ إلى ذلك خصوصا إذا شعر بأن الخصم يسعى إلى تفادى النزاع.

٣ - تصنيف تكتيكات التفاوض

يجب ابتداء أن ندرك العلاقة الوثيقة والتداخل الطبيعى بين الاستراتيچيات والتكتيكات ، وأنه فى بعض الأحيان يصعب التفرقة بين الاستراتيچية والتكتيك ، بل إن نفس السلوك التفاوضي يمكن النظر إليه على أنه خط استراتيچى ، ويمكن فى وقت آخر النظر إليه كتحرك تكتيكى ومع ذلك فسوف نحاول أن نضع تحديدا تقريبيا لأشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيچيات المختلفة والتى تستخدم في مجال تنفيذها .

١/٣ - التكتيكات التنفيذية لاستراتيچية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة

أهم هذه التكتيكات مايلى :

٣/١/٢ - طلب استراحة

يعتبر طلب استراحة قصيرة أحد التكتيكات العملية المفيدة لمراجعة الموقف، وإعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع، مما يسهل في النهاية التوصل الى اتفاق بسبب تزايد وضوح الرؤيه لكل الأطراف . وان كان توقف المفاوضات فى حد ذاته عيبا بسبب احداث اعتراض فى سير المفاوضات ، إلا أن هذا الاعتراض أخف ضررا من فشل المفاوضات كلية.

ومن التوقيتات الشائعة لطلب الاستراحة :

- فى نهاية مرحلة من مراحل النقاش أو العمل ، فمثلا بعد استكمال تفريغ وفحص العروض ، وقبل بدء عمليات الممارسة والمساومة على الشروط الأخرى للتعاقد.

- عند الاقتراب من مناقشة قضية تالية تمثل نقطة خلاف رئيسية بين الطرفين، وذلك لتجنب تمسك كل طرف بموقفه فى القضية السابقة كامتداد طبيعى لسلوكه ازاء القضايا التالية ، فطالما الهدف هو التوصل إلى اتفاق من خلال تعظيم المنافع المشتركة لكل الأطراف ستكون فترة الاستراحة هذه عاملا مساعدا على توجيه سلوك المتفاوضين باتجاه تحقيق الهدف.
- عندما يرغب أى فريق فى تقويم الانجازات التى حققها استعدادا للمرحلة التالية والتى يتوقع فيها تقديم تنازلات.
- عندما يشعر أى فريق بالاجهاد وصعوبة استمرار التركيز، وذلك لاستعادة النشاط والحضور الذهنى للمشاركة الايجابية فى التفاوض.

ومن الأساليب الشائعة لتنفيذ هذا التكتيك :

- طلب فترة الراحة بشكل مباشر.
- البدء بتلخيص ماتم حتى الآن، مع التعبير عن التفاؤل باستمرار التقدم نحو الاتفاق ، ثم طلب فترة راحة.
- اقتراح التوقف لراحة كل الأطراف إذا كانوا يحتاجون الي الراحة.
- تجنب عرض قضايا جديدة ، ثم الاشارة الى أن أى قضية تالية ستناقش بعد فترة الراحة.

هذا ويراعى استغلال فترة الراحة فى الآتى :

- استعادة النشاط الجسمانى.
- الاسترخاء الذهنى لبعض الوقت.

- التداول الهادئ حول كيفية التفاوض فى المرحلة التالية .
- مراجعة وتقويم ماتم انجازة حتى الآن.
- اعداد خطة التفاوض التالية والتكتيكات المناسبة لها.
- تجهيز وتقويم أفكار جديدة يمكن طرحها بعد الاستراحة.

٢/١/٣ - تحديد مواعيد نهائية

من الأساليب المفيدة فى تسهيل التوصل إلى اتفاق بين الأطراف أن يحدد المفاوض ميعادا معينا يجب ألا تتعداه فترة التفاوض مثل اعطاء معلومة :

« ميعاد طائرتى الساعة ٧ مساء » .

أو « عندى تعليمات بعرض الصفقة على دولة أخرى اذا لم نصل إلى اتفاق حتى نهاية هذا الشهر » .

ويلاحظ فى هذا الأسلوب أن تكون طريقة العرض مقبولة لايشوبها التهديد، فمثلا يمكن القول :

« آمل أن نتفق قبل ميعاد طائرتى وهو السابعة من مساء الغد » .

وعادة مايؤدى تحديد مواعيد نهائية إلى تركيز المناقشات على القضايا الأساسية ، والميل الى تجنب المهاترات أو المجادلات غير البناءة ، بالاضافة إلى تجنب المناقشات المطولة فى القضايا الثانوية.

ومثال هذا التكتيك أن يوضح العميل لمدير البنك أنه مرتبط بتقديم خطاب الضمان غدا الساعة ١٢ ظهرا ، وبالتالى فهو يأمل فى الوصول الى اتفاق حول اصدار الخطاب بسرعة والا انعدمت الجدوى من استمرار التفاوض ، وغالبا

مايؤدى ذلك إلى تغيير بناء فى أسلوب ولهجة مدير البنك الذى لايريد أن يفقد العميل ، ويقدر ضيق الوقت المتاح ، ويبدأ هو فى طرح بدائل وحلول ابتكارية جديدة.

٣/١/٣ - مـاذا لـو ؟

هنا يقوم المفاوض باثارة مجموعة من الأسئلة الاستفسارية للتعرف على اتجاهات الطرف الآخر ، ويصلح هذا الأسلوب بوجه خاص فى المراحل الأولى من التفاوض ، أى فى مرحلة اكتشاف اتجاهات الخصم ومطالبه لمحاولة تحقيق أكبر قدر من المصالح المشتركة معا. ومثال ذلك الأسئلة التالية :

- ما السعر الذى تطلبه لو ضاعفنا الكمية المطلوبة ؟
- ما سعر المتر لو قبلنا القيشانى درجة ثانية ؟
- كم سترفع السعر لو طلبت تقسيط السداد ؟
- ماذا يمكنك تقديمه لنا لو قمنا نحن بنقل البضاعة ؟

وعموما فإن هذا التكتيك إذا استخدم فى نهاية أو قرب نهاية المفاوضات سيأتى بنتائج عكسية فى الغالب لأنه سيعكس شكلا من أشكال عدم المتابعة أو الاستخفاف لأنه يثير أمورا المفروض أنه قد تم تجاوزها.

٤/١/٣ - كشف الحقائق كاملة

يعنى ذلك استعداد المفاوض للكشف عن كل ماالديه من حقائق ومعلومات، وهو وصف تقريبى لأن الكشف الكامل بالضبط أمر مستحيل لأنه سيعدم الفرصة تماما أمام المفاوض لاجراء أى تفاوض ، وانما المقصود الصراحة النسبية والتعبير عن الاستعداد بنوايا حسنة لاعطاء كل المعلومات وعدم حجب أى أوراق هامة فى الموقف.

يحقق هذا الأسلوب فاعلية كبيرة إذا كان هدف الطرف الآخر أيضا تعظيم المنافع المشتركة لكل الأطراف . ولكنه لايحقق نفس الفاعلية إذا كان الطرف الآخر يتبنى استراتيجية معاكسة ، ويذكر أن الرئيس المصرى قبل زيارته لأمريكا فى أوائل ١٩٨٥ أعلن عن أوراقه كلها تقريبا وتابع هذه الصراحة فى تفاوضه مع الجانب الأمريكى ، ولكن النتائج لم تكن موفقة ، لأن الطرف الآخر لم يكن يتبنى نفس الاستراتيجية ، وبالتالى رغم أن الرئيس المصرى كان يسعى لزيادة المعونة واعادة جدولة الديون والحصول على مزايا فى فترات السداد ... الخ، فإن الجانب الأمريكي لم يتجاوب بنفس القدر من حسن النيه الذى أظهره الرئيس المصرى بتبنى استراتيجية تعظيم المنافع المشتركة وتكتيك كشف الحقائق كاملة عن حالة الاقتصاد المصرى.

٥/١/٣ - كل ماحصلت عليه هو نسبة كذا

وهذا التكتيك صورة أخرى للكشف عن الحقائق كاملة طالما أنه بيان صحيح.

ومثال ذلك أن يعرض المفاوض الحد الأقصى الذى يمكنه الارتباط به فى السعر « لا أستطيع أن أدفع أكثر من ٦٠ ٪ من السعر الذى تعرضونه لأن هذه هى حدود التفويض الممنوح لى » .

وهنا يمكن للخصم أن يعاون فى اتمام الصفقة عن طريق تغيير المواصفات أو ميعاد التسليم أو شروطه أو تكاليف التأمين والنقل ... الخ.

ويكون هذا التكتيك فعالا فى تسهيل التفاوض والتوصل إلى اتفاق إذا كان هدف الطرف الآخر تعاونيا أيضا ، ولو كانت النوايا صادقة للتوصل إلى اتفاق عادل للطرفين.

٦/١/٣ - الهدايـــا الرمزيـــة

يقدم المفاوض لدى بدء التعارف هدايا رمزية كعربون صداقة وتأكيد رغبته فى استمرار التعاون ، ويجب الحذر من سوء تفسير هذا السلوك ، فقد يفسر على أنه رشوه ولذا ينصح بالتأكيد على القيمة الرمزية للهدايا ، والتأكد المسبق من عدم وجود احتمال لسوء التفسير .

ومثـال ذلك أن يقـدم مندوب حكومـة تايوان ربطة عنق أنيقـة إلى الطرف الآخر فى بداية جلسة التفاوض حول امكانية قبول هذا الطرف الآخر لمهمة الممثل الفخرى لحكومة تايوان فى مصر.

٧/١/٣ - لقـــاء النـــادى

عندما تتعثر المفاوضات ، ويهبط معدلها ، أو تهدد بالانهيار كلية، فقد يقترح عقد لقاء غير رسمى بين رئيسى الفريقين المتفاوضين غالبا فى مكان بعيد عن مكان المفـاوضـات، وربما فى النادى القـريب (ولذا سـمى هذا بأسلوب لقـاء النادى) حيث يتقابل الرئيسان فى جو هادئ وبدون بروتوكولات ومساعدين وبدون كاميرات ومصورين ، وعادة مايؤدى هذا الى مزيد من الرغبة فى التعاون وغلبة روح التفاؤل ، وبالتالى ميل أكبر إلى الصراحة ، ثم سعى مخلص إلى الاتفاق.

ويتكرر اللجوء إلى هذا الأسلوب فى مـفاوضـات رؤسـاء الدول، حـيث عـادة مـايلجـأ الرئيسـان إلى عقد هذه اللقـاءات الثنائية المغلقة التى يتصـارحـان فيـها بدرجة قد لاتكون ممكنة فى وجود الأعداد الكبيرة من المساعدين. وكان الرئيس الراحل أنور السادات يميل كثيرا إلى استخدام هذا التكتيك.

ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد يعطى الانطباع بعدم أهمية رأى أعضاء الفريق ، وقد يؤدى هذا إلى هبوط معنوياتهم أو تذمرهم وربما تصدع الفريق أو حتى إنسحاب واحدا أو أكثر من أعضائه.

٣/١/٨ - مجموعـــة الدراســـة

قد يقرر المفاوضون تشكيل مجموعة عمل صغيرة لدراسة احدى القضايا الفرعية أو الفنية أو المتخصصة أو الصعبة بحيث تستمر هذه الدراسة دون تعطيل لسير المفاوضات فى الأمور الأخرى ، وبذلك يتحقق هدف استمرار التفاوض دون معوقات ، وبالتالى تزايد روح التعاون والتفاؤل ، مما ييسر فى النهاية التغلب على اختلاف وجهات النظر حول القضية المحولة الى المجموعة الفرعية.

ومثال ذلك تشكيل مجموعة عمل لدراسة أسلوب التفتيش من قبل الشركة الالمانية على ورش الصيانة التى سينشئها الوكيل المصرى بالقاهرة لاصلاح منتجات الشركة ، على أن تستمر المفاوضات حول البنود الأخرى دون تعطيل.

٣/٢ - التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط

يقترح بيل سكوت الأمثلة التالية لتلك التكتيات :

٣/٢/١ - الخـــداع

يقصد بذلك اعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف عكس ذلك أو فى حين يقصد المفاوض عكس الانطباع المعطى، أى أن « يعطى اشارة يمين ثم يتجه يسارا » كأن يركز المفاوض على أمر ثانوى ويشعر الخصم بأهميته القصوى، والحقيقة غير ذلك تماما.

ومثال ذلك إذا كانت قضية السعر تهم الخصم فى المقام الأول، بينما يهم المفاوض ميعاد التسليم فى المقام الأول ، فان المفاوض يركز المناقشة على السعر وأسلوب سداد الثمن ، ليصرف نظر الخصم عن قضية ميعاد التسليم فلا تلقى عنايته ويحقق المفاوض فيها مايريد .

وخطورة هذه الأساليب الخداعية فى ردود فعل الخصم عندما يكتشف أنه تعرض للخداع، ويسعى بالتالى إلى الانتقام ، ربما فى اثارة المشاكل لدى تنفيذ الاتفاق ، وما أكثر مايمكن اثارته من مشاكل إذا لم تصدق النوايا .

٢/٢/٣ - نقص السلطة

عندما يجد المفاوض نفسه فى موقف صعب عليه أن يقدم فيه تنازلات أو قبول تضحيات أكثر مما يطيق، فأنه يدعى بأنه غير مخول لاتمام الصفقة بهذه الشروط، وعادة مايقبل الخصم هذا الادعاء إذا طرح بصورة لاتثير الشك فى أنها تخفى تهربا من الالتزام.

ولكن أحيانا يكون هذا الأسلوب معوقا لسير المفاوضات عمليات خاصة فى حالة المقايضة لتبادل منافع محددة لكل من الطرفين . فتظهر المشكلة فى عدم وجود السلطة لدى الطرف الآخر بقبول هذه المقايضة ، إذ لابد من تصديق السلطات العليا أولا .. وتحت هذا الستار بضرورة الرجوع للرئاسة أولا يتم طلب تنازلات اضافية - أى أقصى تنازلات ممكنة - من الطرف الآخر.

وإذا كان هذا الأسلوب - نقص السلطة - يستخدم من طرف واحد فقط أثناء التفاوض ، فانه يعوق عملية سير المفاوضات وتقدمها من الناحية العملية ،

مما يضر بمصلحة كلا من الطرفين معا ، لأن ذلك معناه عدم قدرة الطرف الأول على كسب أى مزايا من الطرف الآخر ، مما يعقد سير المفاوضات بشكل كبير. هذا بالاضافة إلى أنه لو كان نقص السلطة حجة غير حقيقية ، هناك مخاطرة اضافية ترتبط باكتشاف الطرف الآخر لهذا الكذب.

والتكتيك المضاد لذلك الذى ينصح به المفاوضون دائما، هو توضيح المواقف والأهداف ، وخطة العمل، ومعدل سير المفاوضات فى بدء عملية التفاوض، وقبل الدخول فى التفاصيل ففى مرحلة التعارف الأولى يمكن توجيه السؤال الصريح الآتى : « هل لديكم سلطة البت فى هذه القضية ؟ » . وفى حالة الادعاء بعدم وجود السلطة الكافية فى المراحل النهائية من التفاوض ، يمكن للطرف الآخر حسم الموقف بضرورة التوصل إلى نتيجة سريعة بأى شكل ، وذلك من خلال التليفون ، التلغراف ، التلكس مع توفير مكان للاقامة فى هذه الليلة لامكانهم الرجوع الى رئاساتهم ، وتذليل هذه الصعوبة المرتبطة بالسلطة المخولة للمفاوضين.

٣/٢/٣ - الصقر والحمامة

ينصح دائما فى فريق التفاوض المكون من شخصين أو أكثر أن يكون أحدهم حاد الطبع (صقر) والآخر مسالم (الحمامة) ، على أن يبدأ الحاد أولا معبرا عن كل طلباته من البداية بحزم ، وبدون أى تحفظ ، ثم تأتى المرحلة الذى لايمكنه الانسحاب مع حفظ ماء وجهه. وهنا يتدخل العضو المسالم (الحمامة) الذى كان هادئا وساكنا طول الوقت - مقترحا التحرك نحو الاتفاق ، بل ربما مقترحا الاستعداد للتعاون والتنازل بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة (وتليين) موقف زميله.

والعيب الرئيسى فى هذا التكتيك هو أنه يلزم لنجاحه فريق متعاون جدا من شخصين كل منهما له دوره المحدد مع عدم تعقيد الأدوار باضافة آخرين فى دور الصقر أو الحمامة .

ومن الناحية العملية من الصعب مواجهة هذا التكتيك بتصرف مضاد ، وعلى الطرف الآخر الاستجابة ببطء جدا فى المراحل الأولى، وعدم التراجع بسرعة أو الاستجابة للتهديد فعندما يتدخل العضو المسالم ، سيكون من الصعب التضاد معه فعادة يتم الاستجابة والتعاطف معه نظرا لأسلوبه الطيب والمتساهل.

٣/٢/٤ - تحويل اعتراضاته إلى ايجاب

ويقصد بذلك تلقى العبارات المتشددة ، والسلبية من الطرف الآخر ، واعادتها ثانية له فى صورة سؤال ، لايمكنه الرد عليه سوى « بنعم » والفكرة الاساسية هنا هى اعتراض الاتجاه السلبى ، بسلسلة من الاجابات بالايجاب.

مثال

بفرض أن العبارة المتشددة كانت :

« لن أدفع هذا السعر » .

فيكون السؤال المضاد : هل أنا على حق فى الاعتقاد بأنكم لن تدفعوا هذا السعر تحت أى ظرف من الظروف ؟

فتكون اجابته : « نعم » .

« وأن السعر عالي جدا بالنسبة لكم ؟ » .

« نعم » .

وأن مستوى الجودة ليس بالدرجة الكافية لتدفعوا هذا السعر ؟

« نعم »

وانه يجب زيادة مستوى الجودة لكى يمكنكم قبول هذا السعر ؟

« نعم »

وهكذا ....

ويرتبط نجاح هذا الأسلوب عمليا بشخصية من يستخدمه وخصائصها، إذ يصلح فى بعض المواقع مع شخصيات معينة بالذات وليس دائما.

٣/٢/٣ - لمـــاذا ؟

وتقوم الفكرة هنا على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر. فإذا عرض طرف مثلا : « أقصى مايمكن سداده هو ١٠٠٠ جنيه » فيكون رد الطرف الآخر : « لماذا ؟ » ، « هذا أقصى مايمكن سداده لامكان تحقيق ربح فى هذه الصفقة ؟ »

« لمـــاذا ؟ »

وهكـــذا ....

ويصلح هذا الأسلوب بوجه خاص فى المراحل الأولى من بداية المفاوضات، لاكتشاف اتجاهات الخصم، وأقصى مايمكن تحقيقه منه من مكاسب أو منفعة، والتكتيك المضاد المناسب هنا هو :

الرد المباشر الموجز ما أمكن على السؤال المطروح ، لعدم السماح للطرف الآخر بالضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة.

ونود هنا توجيه النظر إلى عدم الاسراف فى استخدام هذا الأسلوب بالاستمرار فى طلب التبرير « لماذا ؟ » لكل فكرة ، أو عرض يقدمه الطرف الآخر، لان التمادى فى هذا السؤال قد يؤدى إلى مضايقة الطرف الأول ، واثارة شعوره.

٦/٢/٣ - بالاضافة إلى هذه التكتيكات الخمسة لتحقيق أقصى مايمكن من الطرف الآخر ، يمكن استخدام بعض التكتيكات السابق ذكرها لتغطية المكاسب المشتركة فى هذه الحالة أيضا ، مع اختلاف الهدف، وأسلوب التطبيق المناسب فى كل حالة على حدة.

٣/٣ - التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات متى

يمكن تمييز أهم تلك التكتيكات التى تركز على التوقيت المناسب فى التالى:

١/٣/٣ - التسويف

تدور الفكرة الاساسية هنا حول التأجيل وكسب الوقت وشعارات هذا الأسلوب هى : « بالصبر تبلغ ماتريد » و « أجل الاجابة .. اصمت.. لاتقلق » و « لاتقدم تنازلا بسرعة .. فكر على مهلك » فعندما تصمت ، وتمتنع عن الرد الفورى أو الاستجابة الفورية لطلب التنازلات فانك تعطى فريقك الفرصة لتقويم مغزى الطلب المعروض ، وحجم التنازل المطلوب ولتفهم السؤال المطلوب اجابته ليس فقط من زاوية المعلومة وانما أيضا من زاوية الحكمة من توجيهه ، والنتيجة التالية المترتبة على اجابته ، وربما تسلسل الاسئلة الذى سوف يليه.

يجب على المفاوض أن يدقق فى توقيتات كلامه ، ويجب أن يعرف متى يتوقف عن الكالم ، ومتى عليه أن يصغى باهتمام للطرف الآخر، ولايسارع بالكلام الا إذا كانت هناك ضرورة لكلامه، وذلك فى مواجهة الضغط من الخصم لتقديم تنازلات . فالمسارعة بتقديم التنازلات يشجع الخصم دائما على طلب المزيد ، أو على الأقل يشعره بأن ماحققه أقل مما كان بوسعه أن يحققه ، وهذا ينعكس سلبيا على سلوكه من وجهة نظر المفاوض . ويرتبط تكتيك التسويف أيضا بالتكتيكات التى يمكن استخدامها لكسب الوقت ، أو تضييع الوقت عن اللزوم وهى التى سنناقشها عند التحدث عن أهمية الوقت فى ادارة المفاوضات بنجاح.

٢/٣/٢ - المفاجأة

ان الادخال الجديد لعنصر جديد ومفاجئ فى المفاوضات أو اللجوء إلى تحرك مفاجئ إلى الامام أو الى الخلف يمكن أن يحدث تحولا كاملا فى العلاقات والمفاوضات ، ومن ذلك أيضا التقدم بفكرة غير واردة على الاطلاق بشكل مفاجئ يمكن كذلك أن يحدث اختلالا فى ترتيبات الخصم وحساباته مما يحقق مزية نسبية للمفاوض يمكنه باستثمارها تحقيق أهدافه بفاعلية أكبر.

ولعل زيارة الرئيس الراحل أنور السادات إلى القدس فى أواخر عام ١٩٧٧ كانت مفاجأة كاملة لاسرائيل ، بل مفاجأة كاملة لمصر والعالم، وأحدثت تحولا مفاجئا فى الموقف بأسلوب « الصدمات الكهربائية » – إذا صح التعبير الى حد أن بعض المحللين كان يقدر امكان انجاز مباحثات السلام فى وقت قصير جدا ، ولو تم استثمار آثار هذه الصدمة جيدا من قبل المفاوضين.

من ذلك أيضا ماحدث فى المفاوضات بين شريكين فى شركة توصية بسيطة مزمع انشاؤها بينهما حول المرتب الذى، يجب أن يتقاضاه الشريك المتضامن. وفجأة يعلن الشريك المتضامن أنه لايريد أى مرتب على الاطلاق ، وإذا نجحت الشركة فهذا هو عائده الحقيقى، وساعتها يأخذ نسبة من الربح ١٠ ٪ مثلا . وكان هذا الطرح المفاجئ سببا فى تغيير موقف الشريك الموصى ، مع أن هذا الاقتراح فى الواقع – في حالة قبولة – ليس سوى صورة من صور المرتب.

٣/٣/٣ – الأمـــر الواقـــع

ومؤدى هذا التكتيك هو المواجهة التى تحاصر الخصم بأمر واقع لايكون أمامه فرص كثيرة أو دوافع قوية لرفضة مثل مواجهة الخصم بتصرف تم استكماله ، وتركه بدون اختيار سوى قبول الأمر الواقع، وشعار هذا التكتيك هو « الدور عليك ! » ومثال ذلك ان تبادر بشكل حازم الى شطب بند معين من مسودة الاتفاق بخط يدك حسما للمناقشة. ويشترط لنجاح هذا الأسلوب :

– ان تكون خسارة الخصم من رفض الأمر الواقع كبيرا.

– ان تكون خسارة الخصم من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارة قبوله.

– ان تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع.

ويساعد فى فاعلية هذا الأسلوب أيضا السعى « لحفظ ماء وجه الخصم » بمعنى ألا يتخذ الأمر طابع الاجبار وفرض الشروط ومايكتنفه ذلك من « اذلال تفاوضى » لأن ظهور مثل هذا الشعور لدى الخصم قد يدفعه الى التشدد كرد فعل فورى بصرف النظر عن النتائج.

ومن الأمثلة الشائعة فى تطبيق هذا الأسلوب لجوء المشترى الى بدء « عد النقود » كأمر واقع يمثل قراره بانهاء المفاوضات حول السعر الى اتفاق يتمثل فى النقود التى بدأ يعدها .. ومثاله أيضا لجوء الشابين من دينين مختلفين الى الزواج فعلا لتشجيع اسرتيهما على قبول الأمر الواقع ، وانهاء مفاوضات الاقناع لصالحهما.

٤/٣/٣ - الانسحاب الهادئ

عندما يقوم المفاوض الموقف فيجد أنه من المتعذر قبول رأيه أو قراره أو اقتراحاته ، ويقدر أن الاصرار على موقفه وفشل المفاوضات أكثر تكلفة من التنازل عن رأيه، فعندما يحدث ذلك يفضل أن يلجأ المفاوض إلى « انقاذ مايمكن انقاذه » مكتفيا بما أمكنه تحقيقه بالفعل من مميزات أو مكاسب على محدوديتها ، أو حتى رغم مظهريتها، فيعتذر فجأة ويقرر القبول بوجهة نظر الخصم منعا للنزاع « وتأكيدا لاستمرار العلاقات ».

ومثال ذلك أن تتعقد المفاوضات بين العمال والادارة فى شركة للمقاولات استقدمت عمالا من الفلبين والسنغال للمشاركة فى التنفيذ للاستفادة من رخص الايدى العاملة وذلك رغم معارضة العمال المصريين .... وازاء استمرار المفاوضات دون تقدم ، ومع ارتفاع حدة

المناقشات ، وتقدير الابعاد السياسية للموقف ، تقرر الادارة الاستغناء عن العمال الاجانب ، وتبدى وجهة النظر بأنه لم تكن تقدر الآثار السلبية الكبيرة لسياستها.

ومثال ذلك أيضا ماقامت به احدى الشركات الأمريكية الكبرى على الساحل الشمالى فى شأن انشاء مصنع لها فى ولاية تكساس بالجنوب باستخدام عمالها من المنطقة الشمالية وفى ذلك الوقت ان اتحاد عمال تكساس يفرض حدا أدنى للأجور أعلى من المستوى السائد فى الساحل الشمالي. ولما شعر اتحاد عمال تكساس بالأمر تقدم إلى الشركة لتصحيح الوضع ، فصدرت تعليمات الادارة الداخلية بتكثيف جهود البناء والاسراع بالانجاز لاستكمال المشروع وفي نفس الوقت تركت مهمة التفاوض مع نقابة العمال بتكساس للادارة المركزية للشركة .. واستمرت المفاوضات بعض الوقت ، ثم انتهى الأمر بأن اعتذرت الشركة لنقابة عمال تكساس عن هذه المخالفة وأنها لم تكن تعلم أنه غير مسموح باستخدام عمال من خارج ولاية تكساس ، وأوقفت العمل ، وسلمت الجزء الباقى من المشروع لينفذ بواسطة عمال الولاية ، ولكن ذلك كله حدث بعد أن نجحت بالفعل فى تحقيق وفورات ضخمة على الجزء الذى تم تنفيذه فى البداية بواسطة عمالها الأقل أجرا. ويلاحظ هنا أن الانسحاب تم بدون اثارة ضجة والتسليم بالرأى الآخر بعد « انقاذ مايمكن انقاذه » .

٢/٣/٥ – الانســحاب الظاهــرى

وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع معا، وشعاره «الطرف الغائب الذى لم يكن هناك عندما ارتبطنا».

هنا يعلن أحد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة بحجة عدم أخذ موافقة كل من يمثلهم، وهو يعلم تماما ان الصفقة تم الاتفاق عليها ولا رجعة فيها، فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.

ومن أمثلة ذلك مايلى :

أ – وكيل يبيع شقة تمليك بالنيابة عن مجموعة من الورثة وبعد الاتفاق مع المشترى على أقصى سعر ممكن ، يدعى فى ميعاد تحرير العقد بأن أحد الورثة تراجع عن البيع، ويجب لارضائه رفع السعر ٣٠٠٠ جنيه اضافية فيرضخ المشترى أولا لحاجته الشديدة الى الشقة، ولاسباب معنوية ولتوفير الوقت.

ب – فى أحد مزادات الخردة التى ينظمها الجيش للتصرف فى بعض السيارات المستهلكة ، يتقدم طرف ويعرض سعرا منخفض جدا، ثم يخرج من المزاد قبل اغلاق الجلسة وقبل الوصول للسعر الأدنى المحدد كتقديم مبدئى لسعر البيع (بالرغم من علمه بأن قيمة البضاعة المعروضة تفوق بكثير السعر المعروض منه، والحد الأدنى المحدد للمزاد)، ويعلن أن السعر المعروض للبيع كحد أدنى مبالغ فيه جدا. ويدفع هذا التصرف من جانبه الباقين للتشكك فى قيمة الخردة والانسحاب من جلسة المزاد أيضا ، مما يدفع الجيش لعرض البضاعة فى ممارسة ، ثم يعود الطرف الأول ويشتريها بسعر أقل من الحد الأدنى المقدر لها مسبقا . ويحقق بذلك مكاسب طائلة ، نتيجة انسحابه الظاهرى فى الوقت المناسب ، ثم عودته للشراء والعرض فى الوقت التالى المناسب أيضا.

جـ - فى احدى بوالص التأمين على البضاعة المصدرة للخارج مع شركة مصر للتأمين. عرضت شركة المهندس تجديد هذه البوالص بقسط تأمينى أقل مما دعا العميل لتهديد شركة مصر بانسحابه من البوليصة وتجديدها لدى شركة المهندس بالشروط الأفضل. وقد دفع هذا الانسحاب الظاهرى شركة مصر للتأمين لتعديل شروطها فى صالح العميل وتخفيض قيمة الاقساط المستحقة ، بالاضافة إلى حصول العميل على مزيد من الخدمات التأمينية والمزايا السعرية فى الصفقات التالية .

٦/٣/٢ - الكــر والفــر

والشعار هو « يمكنك التحرك فى أى اتجاه » أو « السيارة تتحرك فى كل الاتجاهات » أو « خذها فى حموتها » ويعنى ذلك أن المفاوض يتحرك للمواجهة ، أو للتراجع ويتشدد أو يتساهل ، ويرفع من طلباته، أو يتنازل، عنها حسب سير المفاوضات ، وحسب تقويمه لديناميكية علاقات القوة على مائدة المفاوضات ، « شعرة معاوية » هى المثال الكلاسيكى على توضيح فكرة هذا التكتيك فى التفاوض .

٧/٣/٢ - نهاية المطاف

وتقوم على وضع قيود على الوقت ، أو القيمة أو طريقة الاتصال. فمثلا قد يطلب البائع من المشترى عدم ابلاغ السعر لأحد ، ولو أعلن السعر المتفق عليه لأى طرف آخر لن يكمل معه الصفقة ولن يتعامل معه فى المستقبل.

مثال آخر : تحديد فترة لصلاحية العرض، وهى عبارة عن قيد

زمنى يضعه المورد على المشترى لدفعه لسرعة اتخاذ القرار فإذا تم تجاوز هذا الميعاد يمكن للمورد عدم الالتزام بالعرض، والامتناع عن التوريد له، وتوريد الصفقة لآخرين.

ويلاحظ أن استراتيجية القيود هذه تنطوى أحيانا على نوع من التضليل المتعمد . فقد يستخدم أحد الأطراف تكتيك القيود فى بعض العمليات البسيطة بغرض التمويه حتى يأتى الموقف الحاسم.

ومثال ذلك اعلان الرئيس الراحل أنور السادات عام ١٩٧١ بأنه عام الحسم، وانه سوف يتحرك لتحرير الأرض المحتلة خلال هذا العام، وأعدت اسرائيل العدة لافساد هذا الهجوم إذا وقع ، ثم جاء عام ١٩٧٢، وتكرر نفس القيد الزمنى للحسم، ولم يحدث شئ، ثم جاء عام ١٩٧٣ م حتى نهايته تقريبا (شهر أكتوبر) وكان وقت الحسم الحقيقى بعد أن استبعدت السلطات الاسرائيلية ذلك ، واعتبرته من قبيل المراوغة الداخلية فقط، وقد نجحت الخطة وتم الهجوم بدون أن يتنبه العدو لعنصر الجديدة التامة فى العملية.

وعادة يلجأ المفاوض لأسلوب القيود ليجبر خصمه على الوصول الى قرار سريع ، أو للنزول عن رغبة معينة فى التفاوض ، كما قد يستخدم للتمويه والخداع . ومن المفضل أن يدرس الأمر جيدا، وأن يتأكد المفاوض من التوقيت الملائم لقبول هذا الأسلوب حتى لاتفشل المفاوضات.

٨/٢/٣ - التراجع

ومعناها الرجوع فى مطالبك تدريجيا، حتى تصل الى موقف مقبول منك مقدما. وذلك بدون « خم » أو خداع الطرف الآخر إذا اكتشف ذلك . ويبدأ فى التراجع فى خطوات بسيطه وغير ملموسه قبل

تقديم تنازلات اكيده وذلك حتى تصل للمستوى الذى لا يمكنك قبول أدنى منه وتمسك به ، مع طلب تنازلات من قبل خصمك لحفظ ماء وجهك.

٩/٣/٢ - الخداع أو التضليل

وقد سبق الحديث عن هذا التكتيك ، كوسيلة لتحقيق أكبر مكاسب ممكنة من خصمك، وشعارها « اعط اشارتك إلى اليسار واتجه إلى اليمين ».

فمن المهارات الاساسية للتفاوض التنبؤ باتجاهات خصمك، مع اخفاء تحركاتك عنه ، حتى لايكون مستعدا تماما لمواجهتك ، ونورد هنا بعض الامثلة المدعمة لهذا الأسلوب :

- القاء أوراق بها بيانات ومعلومات غير صحيحة فى سلة المهملات (قوائم مالية ، تقديرات فنية ، خطط) لايهام الخصم بأنه حصل على معلومات سرية عنك دون أن تدرى.

- ومثال ذلك ايضا ما لجأت اليه مصر من تسريح لجزء من جيشها واعطاء اجازات كثيرة للضباط والجنود قبل حرب رمضان مباشرة، بل وكذلك اعطاء التعليمات للجنود صباح العاشر من رمضان بأن يغسلوا ملابسهم ويمارسوا بعض الرياضات الخفيفة على مرأى من العدو على الجانب الآخر من القناة ، كل ذلك أعطى انطباع للعدو بأنه ليست هناك أية نيه لبدء حرب بعد ساعات. وصحيح أن هذه الأمثلة ليست على مائدة مفاوضات ، ولكنها توضح فكرة « اعطاء اشارة يمين ثم الاتجاه يسارا » .

وأهم مايضمن نجاح هذا الأسلوب هو حسن التوقيت والا فسدت النتائج تماما.

٣/٤ - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين

وتركيز هذه التكتيكات على الكيفية التى تدار بها المفاوضات أو التوجه الحاكم لأسلوب التفاوض ، وفيما يلى نورد عددا من تلك التكتيكات مع توضيح الامثلة العملية المناسبة :

٣/٤/١ - المشاركة

وشعار هذا التكتيك هو « نحن معا » أو « نحن أصدقاء » ، ولكى ينجح هذا الأسلوب فلابد من توافر حد أدنى من السياسات أو المبادئ العليا الحاكمة لسلوك الطرفين والمشتركة بينهما ، بحيث يلزم لكل منهما التعاون معا والبحث عن سبل ذلك التعاون ، ويقوم التكتيك على تركيز المفاوض على بيان أوجه المعاونة والمساعدة التى يستطيع تقديمها للطرف الآخر تشجيعا لذلك الطرف على المبادلة بتنازلات ومعاونات من جانبه.

ومثال ذلك أن يبادر الوكيل بتوضيح المجالات المختلفة والأنشطة التى يستطيع القيام بها لترويج سلعة الشركة الالمانية التى يمثلها فى مصر، كمبادرة منه لدفع الطرف الالمانى الى التساهيل فى شروط الوكالة، أو الموافقة على رفع نسبة العمولة ، أو الموافقة على قصر التوكيل عليه فى مصر، أو المساهمة فى تكاليف الحملات الاعلانية بنصيب أكبر ...

ومثال ذلك أيضا أن توضح المانيا للولايات المتحدة أرضية المصالح المشتركة بينهما والتسهيلات التى تقدمها المانيا سواء للقواعد

الامريكية أو للطائرات والرؤوس النووية الامريكية كتمهيد لطلب تنازلات وتسهيلات من الجانب الامريكى .

ومثاله أيضا أن يوضح الزوج المرتقب مدى التزامه بتنفيذ تعهداته فى الحصول على الشقة اللائقة والسيارة المناسبة والأجهزة المنزلية من أجل تهيئة بيت زوجية مناسب له مع عروسه ، وذلك فى معرض طلبه لبعض المعونات والتنازلات من العروس.

٢/٤/٣ - المساهمة

وشعار هذا التكتيك « شيلنى وأشيلك » أو « عملية تسند عملية » أو « فليكن لكل منا نصيب » .

ومن أمثلة ذلك أن يقبل الممثل الناشئ أجرا منخفضا باعتبار ظهوره فى الفيلم الجديد فرصة تساعد على زيادة شهرته وانتشاره، فهو يضحى بمكاسب فورية فى سبيل امكانية تحقيق مكاسب آجله، ومثاله أيضا :

قبول المقاول تنفيذ جزء من العمل بسعر رخيص على أمل اسناد الاجزاء الأخرى له بسعر معقول ، وقبول المصدر لسعر منخفض لصادراته تقديرا منه أن ذلك سيفتح أمامها سوقا جديدة يهمه وضع قدم فيها كفاتحة لنشاط مستقبل.

٣/٤/٣ - منتصف الطريق

وشعار هذا الأسلوب هو « نقسم البلد بلدين » وهو يصلح على وجه الخصوص فى الحالات التى تتباعد فيها مواقف الاطراف ، ولاتوجد معلومات حاسمة للمواقف ، وهناك تقارب نسبى فى القوى

التفاوضية، في حين تحرص الاطراف على التوصل الى اتفاق ، وعدم انهيار المفاوضات ، هذا وقد يكون المفاوض مدفوعا فى هذا التكتيك برغبته فى الإلقاء بطعم الى الخصم ليكون لديه المبرر بعد ذلك لطلب المقابل.

وأشهر المناسبات لاستخدام هذا الاسلوب هى المفاوضات السعرية التى يختلف فيها البائع والمشترى بشكل حاد ولايبدو امكان تنازل أى منهما عن موقفه، وعادة مايطرح فى هذه الحالة امكان التنازل المشترك والالتقاء فى منتصف الطريق.

ومثاله أيضا اصرار وزير المالية على تخفيض الاعتمادات المخصصة لدعم فروق أسعار السلع الغذائية لنقص موارد الدولة، واصرار الأطراف الأخرى فى الوزارة خاصة وزير التموين على زيادة الاعتمادات ، وفى النهاية يتم الالتقاء على عدم الزيادة وعدم التخفيض، أى تجميد الوضع القائم.

٣/٤/٤ - التغطيــــة

وشعار هذا التكتيك « ضربة معلم » ويستخدم هذا التكتيك لكسب الكثير بمجهود محدود وفى وقت قصير، وذلك لحسن التوقع وحسن التوقيت.

ومثال ذلك مايفعله البعض من شراء الاراضى المحيطة بالمدن تحسبا لقرب اتخاذ قرارات ادخالها فى كردون المدينة، وبالتالى الاستفادة من الارتفاع المفاجئ فى الأسعار وهم إذ يشترون الاراضى المتوقع ادخالها فى كردون المدينة يتساهلون فى مفاوضاتهم ، بل

وأحيانا مايعرضون أسعارا مرتفعة تحسم الموقف لصالحهم خلال وقت قصير، ودون أن يدرك أصحاب الاراضى القيمة الحقيقية لاراضيهم.

يروى أيضا أن روكفلر استخدم هذا التكتيك ببراعة فائقة عندما قام بشراء جميع أراضى السلخانات ومصانع تجفيف وتعبئة اللحوم فى مدينة نيويورك بحجة تجميل المدينة وتخليصها من التلوث ، وذلك بأن عرض مضاعفة السعر الذى حدده كل من أصحاب تلك الاراضى كحد أدنى لبيع أرضه ، واشترى بالفعل فى وقت وجيز كل تلك الاراضى قبل أن يرتفع سعرها ارتفاعا مذهلا حيث اختيرت لاقامة مبنى الأمم المتحدة والمنطقة المحيطة بها فى ضاحية مانهاتن بنيويورك.

٢/٤/٥ - العشوائية

وشعارها « انت وبختك » ويعنى بها الالتجاء الى القرعة أو الحظ لحسم مناقشة طالت أكثر مما يجب دون توقع حسمها بسبب تباعد المواقف والتمسك الشديد بها. وهى تعتمد تماما على الحظ.

٢/٤/٦ - التدرج

وشعار هذا التكتيك « خطوة بخطوة » أو « اطلع السلم درجة درجة » وهو يتبع عندما تكون المواقف متباعدة والخلافات جسيمة، ولايتوافر قدر عال من الثقة فيما بين الأطراف ، وبالتالى يلجأ المفاوض إلى تجزئة القضايا إلى جزئيات يتم التعامل معها واحدة بعد الأخرى أولا لكسر الجمود ، وثانيا لرفع الروح المعنوية للمفاوضين كنتيجة لشعورهم بأن شيئا قد تحقق مما يحفزهم على المزيد من الاصرار على استمرار التفاوض ، وثالثا لتقليل فجوة الخلاف وتقريب المواقف وهو مايساعد على مزيد من التقارب ، ورابعا لرفع درجة التفاؤل فى

الاتصالات بين المتفاوضين ، وخامسا يستخدم هذا الأسلوب لكى يتم تحقيق انجاز جزئى بأمل حدوث متغيرات جديدة تساعد فى حسم الاجزاء الأخرى التى لم يتم انجازها.

ويستخدم هذا الأسلوب ايضا عندما يرغب المفاوض فى تخفيض احساس الخصم بحجم تنازلاته ، حيث أنه يقدمها تدريجيا ، وفى كل مرة تكون الخطوة محدودة يسهل اتخاذها وبالتالى يحصل على خطوة فى كل جلسة ، وفى النهاية تتحقق مكاسب كثيرة.

ومن أشهر الأمثلة على هذا الاسلوب خطوات التوصل الى اتفاق بين مصر واسرائيل فى أعقاب حرب رمضان :

- فض الاشتباك الأولى وانسحاب اسرائيل من الضفة الغربية للقناة.
- فض الاشتباك الثانى فى سيناء.
- فض الاشتباك فى الجولان.
- قوة لحفظ السلام.
- مساعى المفاوضات.
- زيارة الرئيس السادات للقدس مما أعطى ثقة فى امكان نجاح المفاوضات.
- جلسات تمهيدية بين المسئولين فى كل من مصر واسرائيل والولايات المتحدة كوسيط.
- جلسات قمة بين السادات وبيجين وكارتر فى كامب ديفيد والتى انتهت الى اتفاقية السلام فى ابريل ١٩٧٩.

٣/٤/٧ - التصنيف الفنوى

وشعار هذا الأسلوب « أن تقسم القضايا بالعرض » بمعنى تجزئة القضايا ليس كخطوات متتالية ، وانما كأجزاء متوازية ، يمكن التعامل معها شبة مستقلة عن بعضها البعض، مع الأمل فى التفاوض حول كل القضايا سويا وغالبا فى مجموعات عمل متوازية.

٣/٤/٨ - ارسال المندوب

وشعاره « جس النبض » حيث يرسل المفاوض مندوبا عنه (وربما وسيط) إلى الخصم للتفاوض الأولى، « جس النبض » ، ونقل وجهات النظر الأولية قبل اجتماع الاطراف المعنية للتفاوض الجاد، والتوقيع على الاتفاقيات النهائية ..

ويفيد هذا الأسلوب فى تجنب المواجهة فى الأمور الهامة ، وتجنب الاحراج فى بعض المسائل الحساسة كنسب العمولة، أو نطاق الدفع، ومقدار التعويض عن الاضرار الادبية ، وعادة مايتبع بواسطة الحكومات حيث يقوم المندوبون بتبادل الزيارات وعقد الاجتماعات التمهيدية قبل أن يتقابل كبار المسئولين لانهاء المفاوضات بعد أن يكون المندوبون قد تفاوضوا فى كل التفاصيل .. وأيضا يتبع فى مفاوضات بيع العقارات وابرام العقود أو الاتفاقيات الكبيرة حيث يتوسط السماسرة وبيوت الخبرة ومكاتب الاستشارات فى مناقشة التفاصيل قبل اجتماع أصحاب الشأن فى الصفقة.

٣/٥ - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون

يمكن اعطاء الامثلة التالية على هذه التكتيكات :

٣/٥/١ - تقديم عروض بديلة / تبادل الاقتراحات

وشعار هذا التكتيك « بص الناحية دى » حيث يسعى المفاوض الى المناقشة البناءة من أجل الوصول الى اتفاق بدلا من رفض العرض الذى يتقدم به الخصم، فانه يتقدم بعرض بديل طالبا تقويمه ودراسته، لعله يحقق المصلحة المشتركة.

ومثال ذلك أن تتقدم الشركة التى تقوم بالتنقيب عن البترول بعرض تقسم عبء تكاليف التنقيب بينها وبين الحكومة المصرية وذلك بعد اضافة هامش يغطى المصاريف الادارية وتجد الحكومة المصرية أن ذلك العرض مجحف لانه يعنى عدم وجود حافز لدى الشركة المنقبة على الاستعجال فى الكشف وكبديل تتقدم الحكومة بعرض بديل وهو أن تتحمل الشركة التكاليف فإذا وجد البترول حصلت منه على حصة معينة، بشرط أن تتعهد الشركة بانفاق مبالغ معينة على التنقيب وهذا مانفذته الحكومة المصرية بالفعل خلال السبعينات كبديل للاتفاقات القديمة التى كانت تبرم مع الجانب السوفيتى حين كان يتولى التنقيب عن البترول بشرط مناصفة التكاليف الخاصة بالحفر مضافا اليه نسبة مقابل المصاريف الادارية.

ومثال ذلك أيضا أن احدى شركات البحث عن البترول فى الصحراء الغربية عثرت على البترول بسرعة بعد فشل سابقتها فى نفس المنطقة ، واقترحت تسمية البئر باسم Kaisar وهو اسم رئيس الشركة، وكعرض بديل اقترحت مصر تسميته « رازق » وهو مقلوب كلمة Kaiser وتمت الموافقة على الاقتراح بالفعل.

٢/٥/٢ - تقديم حلول للمشكلات القائمة

وشعار ذلك « لاتشغل بالك » ومعنى هذا التكتيك أن المفاوض يسعى جاهدا لتقديم الحلول الفعلية لما هو معروض من مشكلات تعترض التوصل الى اتفاق ، بحيث يتم التغلب على تلك المشكلات دون تهديد لمصالح أى من الطرفين.

وهنا يدرك المفاوض أن استمرار وجود المشكلات يعوق الاتفاق، ويمنع الخصم من التجاوب لاتمام المفاوضات ومثال ذلك التعهد بحل مشكلة الاقامة لمهندسى الطرف الآخر عندما يحضرون لتشغيل المصنع خلال فترة التجارب، ومثاله أن يدبر المقاول سيارة لتنقلات المهندس الاستشارى، أو أن يتعهد المورد بالحصول على موافقة وزارة الصناعة على استخدام المحولات التى يعرضها الطرف الآخر ، أو بتأجيل سداد نصف الثمن لحل مشكلة السيولة لدى المشترى وهكذا.

٣/٥/٣ - توثيق الكلام

وشعار ذلك الأسلوب « كن جاهز » بمعنى أن يكون ملفك المدعم بالوثائق والأرقام جاهزا لحسم أية مجادلات أو قلق لدى الطرف الآخر، وبالتالى انهاء الاتفاق ، حيث يطمئن الطرف الآخر الى مصداقية كلامك وتقديراتك.

٤/٥/٣ - تجزئة العرض أو التدرج

ومرة أخرى يستخدم هذا التكتيك لتحقيق تقدم جزئى فى المباحثات ومنع انهيارها ، وشعاره « خذ وطالب » أو « تقدم خطوة

أفضل من الجمود » كأن يقبل المستثمر مايعرضه البنك من تسهيلات في حدود مبلغ أقل مما يحتاج اليه ، أملا في زيادة التسهيلات فيما بعد، بعد تقديم مبررات أقوى ، أو ضمانات اضافية.

٦/٣ - التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادى النزاع

وأهم هذه التكتيكات مايلى :

١/٦/٣ - أدر خدك الأيسر، وسجلها نقطة

فعندما يقدر المفاوض أن الخصم يتخذ موقفا صلبا لايتزحزح، ويستطيع هو - أى المفاوض - التجاوب معه دون خسارة كبيرة ، فانه قد يقرر الاستسلام لطلبات الخصم تفاديا لاستمرار - النزاع ، على أن يوضح حجم التضحية التى يتحملها تعبيرا عن حسن النوايا والاخلاص فى محاولة اتمام الاتفاق.

٢/٦/٣ - اشتر بعض الوقت

وذلك لاعطاء نفسك الفرصة للبحث عن افكار جديدة وتطوير مسارات ومقترحات جديدة ، أو أستنفار موارد جديدة تدعم موقفك، وكذلك لاعطاء الخصم الفرصة للتشاور ومراجعة رئاساته ، وربما التراجع عن موقفه.

٣/٦/٣ - اقتراح الاستعانة بوسيط

كثيرا مايستخدم هذا الأسلوب عندما يحتدم الخلاف بشكل حاد، ولايبدو فى الأفق اقترابه من الحل ، ومنعا لقطع المفاوضات نهائيا،

ويقترح المفاوض تعيين وسيط أو محكم يتولى السعى لتقريب وجهات النظر، ولاشك أن هنرى كيسنجر كان من أشهر الوسطاء في السنين الأخيرة فى المفاوضات بين مصر واسرائيل عقب حرب رمضان.

٤/٦/٣ – نعم .. ولكن .. ثم نعم

والمقصود هنا هو أن تستسلم مع حفظ ماء الوجه ، حيث يبدو فى البداية أنك تتحفظ ، ولكنك فى نهاية كلامك توافق على وجهة نظر الخصم تفاديا للنزاع.

٧/٣ – التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

ومن أمثلة هذه التكتيكات :

١/٧/٣ – الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات

ويقوم هذا الأسلوب على الاعداد الجيد المسبق للتفاوض، وهو يستخدم كثيرا فى المفاوضات السياسية وغالبا مايجهز المتفاوضون أنفسهم بكافة الحقائق المتعلقة بالقضايا موضوع التفاوض ، لكى يستطيعوا المواجهة بقوة.

٢/٧/٣ – التمسك بالمواقف ، مع استمرار الضغط

ويمكن هنا استنفار الموارد والقوى المختلفة المدعمة للمفاوض ، والتلويح بالأوراق الرابحة التى يسيطر عليها.

٣/٧/٣ – التهديد المباشر

ويفضل هنا عدم تنفيذ التهديد الا عند الاضطرار ، ويجب فى كل الاحوال أن يكون المفاوض جاهزا لتنفيذ تهديده.

٨/٣ - التكتيكات التنفيذية للإستراتيجيات الدفاعية

ومنها :

١/٨/٣ - التراجــــع

وشعاره « انقاذ مايمكن انقاذه » طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود ولاتريد أن تقطع المفاوضات .

٢/٨/٣ - المقايضــــة

ويعنى ذلك طلب التعويض أو المقابل لما يفرضه عليك الخصم.

٣/٨/٣ - اشــتر بعــض الوقــت

ومرة أخرى يمكن استخدام هذا التكتيك لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضى النسبى أو لحين استشارة الرؤساء.

٩/٣ - تكتيكات اخرى متنوعة

من التكتيات الأخرى :

١/٩/٣ - الالتفاف ، هو ينبنى على التوقع ، والمناورة السريعة لتحقيق الهدف بطريق غير مباشر.

٢/٩/٣ - طلب المساعدة من زميل فى الفريق، وربما من أحد أعضاء فريق الخصم.

٣/٩/٣ - المهادنة ، وتتضمن الاعتراف بخطئك ، كمرحلة فى سير المفاوضات.

٤/٩/٣ – المراوغة ، وتعنى الهروب من الالتزام ، أو استخدام صيغ عطاطة ، وأسئلة تكهنية دون اعطاء وعود محددة مثل ماذا لو خفضت لك السعر ٥ ٪ ؟ .. ماهى التنازلات المقابلة ؟ .



الفصل الرابع

العوامل المحددة لإختيار استراتيجيات

وتكتيكات التفاوض



الفصل الرابع

العوامل المحددة لإختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

١ – مقدمة

لاتصلح كل استراتيجية لكل موقف وفى كل وقت أو مع أى طرف، كما قد ينجح نفس التكتيك فى حالة ما نجاحا كبيراً ، ويفشل بالكامل فى حالة تفاوضية تالية مباشرة ، وذلك لأن كل موقف تفاوضى يتميز بظروف خاصة به تؤثر على تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للاستخدام فيه، ويمكن بصفة عامة أن نميز عددا من العوامل الرئيسية التى تؤثر فى اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للتفاوض وذلك على النحو التالى :

١/١ – حاجات كل طرف من أطراف التفاوض واتجاهاته.

٢/١ – مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

٣/١ – القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها.

٤/١ – المهارات النسبية للمفاوضين.

٥/١ – أهمية التوصل الى اتفاق.

٦/١ – الوقت المتاح.

٧/١ – خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق.

٨/١ – الخبرات السابقة بالطرف الآخر.

١/٩ - السلوك المتوقع للخصم.

١/١٠- شخصية الخصم.

١/١١- اعتبارات اخرى محيطة بالموقف التفاوضى ذاته.

ونناقش فى الصفحات التالية كلا من هذه العوامل مع توضيح مدى تأثيرها على العملية التفاوضية.

٢ - الحاجات وإتجاهات تحقيقها

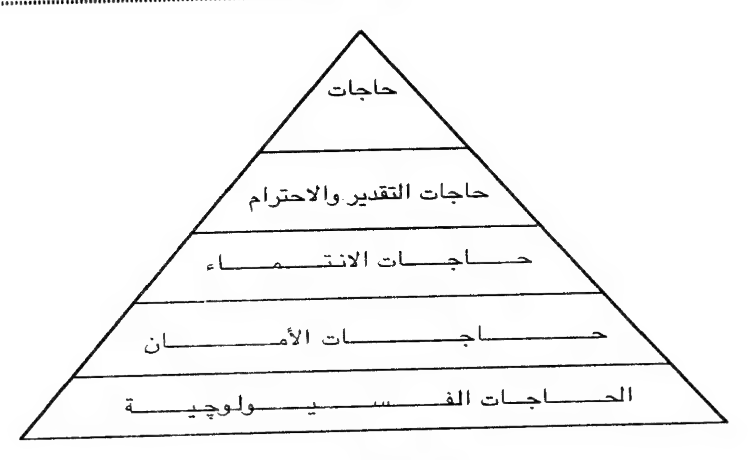
التفاوض سلوك هادف ، ويحاول كل طرف مفاوض الاجابة على سؤالين :

- كيف يحدد حاجات وأهداف وتصرفات المفاوضين.

- كيف يوفق بين حاجاته ودوافعه من ناحية ، وبين حاجات ودوافع الطرف الآخر من ناحية أخرى.

ويثار هذان السؤالان فى كل موقف تفاوضى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ومن جهة أخرى فان المفاوض أيضا يهدف إلى تحقيق حاجات وأهداف، الجهة التى يمثلها (سواء كانت شركة أو دولة أو فرد) مع تحقيق حاجاته هو الشخصية أيضا ، التى تختلف من موقف تفاوضى الى آخر ولعل من المفيد ان نتذكر الاطار العام لترتيب الحاجات الانسانية كما تصوره مازلو والذى يوضحه شكل (١/٤).



شكل (١/٤) مـدرج مازلـو عن
ترتيـب الحاجـات الانسـانيـة

ولما كـان من غيـر المقبـول توقع تعـادل كل البـشـر فى ترتيب حـاجـاتهم وأولوياتهم فى اشباعها ، فمن المنطقى أن يختلف هذا الترتيب وأن تختلف الاولويات من شـخص إلى آخـر ومن مـوقف تفـاوضى إلى آخـر ، ويصـبح من الواجب على المفاوض اختيار الاستراتيچية المناسبة التى تساعد على تحقيق أى من النواحى التالية أو كلها :

- تحديد حاجات الخصم وتفهمها جيدا .
- تحديد أولويات اشباع هذه الحاجات، وأهميتها النسبية.
- اشباع حاجات كل من الاطراف المتفاوضة معا ما أمكن ذلك، بالنظر الى أن توسيع قاعدة المكاسب المشتركة يزيد فرص فاعلية التفاوض.

فإذا تذكرنا أن المنظمات ماهى الا مجموعة أفراد ، كما أن الذى يقوم بالتفاوض عمليا هم أفراد لكل منهم حاجاته ، وأهدافه الخاصة التى يريد ويسعى لتحقيقها دائما. لذلك لايمكننا اهمال العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف الجهة التى يمثلها (شركة أو دولة) مهما تقاربت او تباعدت الهوة بين المجموعتين من الأهداف والحاجات.

فالفرد يحاول اشباع حاجاته من خلال المنظمة التى يعمل بها، كما ان المنظمات تحقق أهدافها ، وتشبع حاجاتها من خلال الأفراد الذين يعملون بها.

لذلك من الأهمية بمكان تحديد الاستراتيجيات التى تتناسب مع اشباع أكبر قدر من الحاجات لكل من الأفراد القائمين بالتفاوض، والمنظمات التى يمثلونها معا .. ولتوضيح ذلك نورد المثال الآتى :

فى بعض الصفقات التجارية الخاصة بالتصدير للخارج ، تتحدد عمولة الفريق البائع بنسبة من سعر البيع للوحدة بعد حد أدنى معين معلوما مقدما للفريق البائع ، وغير معلوم للمشترى ، بينما يرغب الطرف المشترى تقليل السعر الى أقل حد ممكن . فلو علم الطرف المشترى أهمية سعر الوحدة كأساس لتحديد عمولته ، يمكن أن يقبل سعر (مرتفع) نسبيا مع تحمل البائع بتكاليف النقل، والتأمين على البضاعة ، وبذلك يسهل التوصيل الى اتفاق بينهما عما لو لم يعلم المشترى عن هذه الحاجة الاساسية لدى أفراد الفريق المفاوض البائع.

فى حالات أخرى تتحدد عمولة البائع بنسبة من القيمة الاجمالية على الا يقل سعر بيع الوحدة عن حد معين (معلن للفريق البائع مقدما) لايعلمه المشترى. فلو أمكن للمشترى التعرف على هذه الحاجات الشخصية للفريق البائع، فيمكنه زيادة القيمة الكلية للصفقة عن طريق زيادة الكمية المشتراه بسعر أقل نسبيا، عن

سعر آخر يتشدد البائع فى عرضه والتمسك به وبذلك يتم تغطية المكاسب المشتركة للطرفين ، مع اشباع الحاجات الشخصية للمفاوضين.

ويجب اختيار الاستراتيچية المناسبة للمفاوض طبقا لمدى تأثيرها علي كل من :

– تفهم حاجات كل طرف من أطراف التعاقد.

– اشباع كل من هذه الحاجات.

– ناتج التفاوض المحقق لكل طرف ، وذلك من خلال الربط بين حاجات وتصرفات المفاوض وحاجات وتصرفات باقى المتفاوضين.

ويمكن تقسيم الاستراتيچيات الخاصة باشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة ، التى يتعرض لها المفاوضون ، ودرجة تحكمهم فى الموقف التفاوضى بالترتيب الآتى :

١/٢ – استراتيچيات تخدم اشباع حاجات الخصم فقط.

٢/٢ – استراتيچيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته.

٣/٢ – استراتيچيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم، والطرف المفاوض معا.

٤/٢ – استراتيچيات تعمل ضد حاجات المفاوض.

٥/٢ – استراتيچيات تعمل ضد حاجات الخصم.

٦/٢ – استراتيچيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم معا.

٣ - مراكز القـــوة النـــسبية للمفاوضـــين

القوة النسبية للمفاوضين هى الأساس المنظم لمارسات التفاوض، حتى لو لم يكن المفاوض دائما يعنى ذلك، إذ أنه دائما ينظم ويفسر انطباعاته عن الموقف، ويحدد استراتيجياته فى إطار قوته التفاوضية سواء كان ذلك عن وعى أو عن غير وعى.

فالقول بأن التفاوض فن وليس علما يعكس عجز المفاوضين عن تحديد المؤشرات الحاكمة لسلوكهم ومداركهم، وحين يؤكدون أهمية الخبرة العملية لفهم التفاوض، فانهم يشيرون إلى النواحى الخاصة بادارة العلاقات ، والقوى التفاوضية النسبية لكل منهم.

وفى واقع الأمر يمكن النظر الى القوة التفاوضية اما كناتج واما كامكانية وطاقة ، أو كعمل تكتيكى . ومايهمنا في هذا المجال هو مفهوم القوة التفاوضية كتصرف تكتيكى . إذ أن العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من أطراف التفاوض، ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال. وذلك ببحث فاعلية تكتيكات معينة كالتهديد، أو التشدد، والحزم ، وغيرها .

والنظرة التكتيكية للقوة تفرض وجود القوة كطاقة متاحة ، وتركز على الاستخدام التكتيكى لها ، أكثر من التركيز على الأبعاد المحددة لهذه الطاقة المحتملة.

ويعتمد العمل التكتيكى على القوة التفاوضية ، فهو حلقة الوصل بينها وبين نتيجة التفاوض ، ولذلك فان تحليل القوة التفاوضية يشمل جوانب عديدة أهمها مايلى :

- تحديد الابعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
- تحديد البدائل الرئيسية لاستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته المختلفة.
- توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
- توضيح اثر التكتيكات المختلفة على احداث تغيير فى مراكز القوة النسبية.
- توضيح كيف أن نتيجة التفاوض فى وقت معين تؤثر فى القوة التفاوضية فى الاوقات اللاحقة.

والمبدأ الاساسى لتحديد القوة النسبية للمفاوضين هو أنه كلما زاد اعتماد الطرف « أ » على « ب » بالمقارنة باعتماد « ب » على « أ » كلما زادت القوة النسبية التى يتمتع بها « ب » فى التفاوض.

والقوة التفاوضية هى المفتاح الرئيسى الذى يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضى، وناتج التفاوض.

وسوف نصور التفاوض على أنه مباراة فى ادارة الانطباعات ، أو استخدام المعلومات، وليس هذا بمدخل جديد تماما، ولكنه لم يلق العناية الكافية قبل ذلك، وهو يركز على السلوك التكتيكى ، أي على أساليب المفاوضين فى الخداع والمناقشة والتهديد ... الخ. وتتطلب معالجتنا هذه اقامة العلاقة بين القوة التفاوضية على أنها نتيجة لاعمال المفاوضين والموقف التفاوضى ، وتقودنا هذه النظرة الى التفاوض الى ٣ افتراضات أساسية.

١/٣ - الافتراض الأول : القوة هى جوهر التفاوض

الفرض الأول هو أن « القوة التفاوضية هى الاساس والبناء المحورى فى النظرة العامة للتفاوض » فهى ليست مجرد جزء من الموقف أو المحيط التفاوضى،

انها ليست مجرد متغير آخر يجب تضمينه فى نماذج التنبؤ ، كما لايمكن مساواتها فى الأهمية بالعوائد أو المنافع ، انها ليست مجرد وسيلة احتمالية لتفسير نتائج الممارسة .. وانما هى تسود وتعم جميع جوانب التفاوض ، وهى المفتاح للتحليل المتكامل للموقف التفاوضى والعملية التفاوضية وناتج التفاوض.

ان القوة التفاوضية هى الاساس المنظم لممارسات التفاوض ، حتى ولو لم يكن المفاوض دائما يعى ذلك ، فهو بالضرورة ينظم ويفسر انطباعاته عن الموقف والعملية التفاوضية فى اطار القوة التفاوضية ، سواء كان ذلك عن وعى أو عن غير وعى. ولعل مقولة أن التفاوض فن ، وليس علما ، تعكس عجز المفاوضين عن تحديد المؤشرات الحاكمة لسلوكهم ومدركاتهم، وهم حين يؤكدون اهمية الخبرة العملية لفهم التفاوض، فانهم فى الواقع يشيرون الى امور تتعلق بادراك العلاقات والقوى التفاوضية.

بديهى أن النتيجة الأولى لهذا الافتراض هى أن القوة يجب أن تكون فى المركز المحورى لنظرية التفاوض ، غير أن ذلك ليس يسيرا لسوء الحظ فتاريخ القوة كمفهوم يشوبه الكثير من الغموض ويتميز بالتخبط الى حد أن الكثير من الكتاب اعتبروا المفهوم عديم الفائدة والبعض الآخر تجاهله كلية.

وربما كان اللجوء للعلوم الاجتماعية هو أحد السبل المتاحة لاجلاء هذا الغموض، غير اننا نطرح بديلا آخر لحل المشكلة ينبنى على القول بأن سبب الغموض هو الميل لتحميل مفهوم القوة مالا يحتمل ، والاصرار على اعتباره مصطلحا دقيقا للتحديد والقياس القطعى بلا غموض ، وبالتالى فاننا نعتقد أن القوة مصطلح بدائى يصف ظواهر متعددة يصعب اخضاعها للتعريف والقياس الدقيقين .. ويترتب على ذلك امكان تحديد ثلاثة مداخل لفهم القوة كناتج

outcome القوة كامكانية أو طاقة محتملة potential ، القوة كعمل تكتيكى tactical action وسوف نتناول هذه بشئ من الشرح أدناه .

٣/١/١ - القوة كناتج Outcome

القوة هى النفوذ influence الناجح أو الفعال. بمعنى ان انتفاء النجاح يعنى انعدم القوة ، وعليه فاننا نقوم القوة أو نقيسها بمؤشر الناتج أو النتيجة المترتبة على تتابع معين للأحداث أو الأفعال المتبادلة. وبناد على ذلك فاننا نقيس القوة فى علاقات التفاوض بالناتج المتحقق أو الاتفاق المتحقق ، ومعنى هذا أن القوة تتحدد فقط بعد الممارسة أى بعد التفاوض ولايمكن بالتالى قياسها أو تحديدها مقدما الا من خلال افتراض أن علاقات القوة والنواتج التى تحققت فى علاقات تفاوضية سابقة ستتكرر مرة جديدة فى الموقف التفاوضى القادم.

وبناء على هذا المدخل فان القوة لاتدخل فى عملية التفاوض أو كعنصر مميز فى الموقف التفاوضى ، وانما يظهر التجسيد العملى الوحيد لها فى نتيجة المفاوضات ، وبالتالى فان قيمة مفهوم القوة هى فى اعطاء تفسيرات لاحقة لتوزيع الناتج المتحقق فى أية تسوية أو تفاوض.

٣/١/٢ - القوة كطاقة احتمالية Potential

القوة مورد أو طاقة قد تستخدم أو لاتستخدم ، وإذا استخدمت قد تكون فعالة وقد لاتكون ، فهى اذن عنصر هيكلى فى العلاقة فيما بين الأطراف التى تحاول التأثير على بعضها البعض، وبناء على ذلك

فانه يمكن أن نميز مؤشرات عملية للقوة مختلفة عن الناتج المتحقق عنها، وهذا المدخل يمكننا من التنبؤ بالناتج المتحقق من الموارد الموظفة فى علاقة التفاوض . ويتمشى هذا المفهوم مع نظريات التفاوض التى تتنبأ بالنتائج استنادا الى الظروف المحيطة - كحالة سوق العمل مثلا- وطبقا لهذا المفهوم فليس الناتج هو الذى يصف القوة ، وانما القوة تسبق الناتج وتمكننا من التنبؤ به ، أى أن القوة والناتج يصبحان مفهومين مختلفين ، وأن كانا مرتبطين ، وقد يكون للقوة أثر كبير أو صغير - وربما معدوم - على نتيجة التفاوض.

٣/١/٣ - القوة كعمل تكتيكى Tactical action

يفرق هذا المدخل بين القوة كناتج والقوة كطاقة ، ولكنه يضيف بعدا ثالثا هو استخدام القوة ، حيث ينظر الى القوة المتاحة من زاوية تكتيكات القوة ويحاول التنبؤ بالنتيجة المتحققه بناء على العمل التكتيكى، وبالتالى فان التركيز فى هذا المدخل يكون على استخدام وفاعلية تكتيكات معينة ، كالتهديد ، أو الشدة والحزم ... الخ.

وهذا المدخل يتمشى إلى حد كبير مع رؤيتنا للقوة حيث يؤكد على الصفة السلوكية والاستخدامية لعلاقات القوة، فالقوة ليست ظرفا هيكليا أو موقفا ، كما أنها ليست مجرد وصف مجرد لنتيجة التفاوض، وانما تفترض النظرة التكتيكية وجود القوة كطاقة متاحة وتركز على الاستخدام التكتيكى لها ، أكثر مما تركز على الابعاد المحددة لهذه الطاقة المحتملة.

٢/٣ - الافتراض الثانى : التفاوض عملية تكتيكية

ان القوة التفاوضية الممكنة ، والعمل التكتيكى ، والناتج المتحقق من التفاوض ظواهر متميزه عن بعضها ، ذلك أن العمل التكتيكى يعتمد على القوة التفاوضية، وهو حلقة الوصل بينها وبين نتيجة التفاوض. ويعنى هذا أن تحليل القوة التفاوضية يستلزم اطارا تتوافر فيه الخصائص التالية :

١/٢/٣ – يحدد الأبعاد المتعددة والمكونة لقوة كل مفاوض.

٢/٢/٣ – يحدد الاشكال الرئيسية لتكتيكات التفاوض.

٣/٢/٣ – يوضح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.

٤/٢/٣ – يوضح كيف يمكن للتكتيكات ان تدخل التغيير على القوة التفاوضية.

٥/٢/٣ – يوضح الظروف التى إذا توافرت تسهل من تأثير التكتيكات فى نتيجة التفاوض.

٦/٢/٣ – يوضح كيف ان نتيجة التفاوض فى وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية فى الاوقات اللاحقة.

ان مضمون الافتراض الثانى هو أن العمل التكتيكى هو العنصر الحاسم فى عملية التفاوض ، وهناك طبقا لرأينا علاقة تأثير متبادل بين القوة التفاوضية والعمل التكتيكى ، وهو مايعنى بالتالى أن القوة التفاوضية جزء من عملية التفاوض. وأن القوة التفاوضية تمهد الطريق للاختيار بين التكتيكات البديلة، وفى نفس الوقت فان التكتيك يمكن أن يغير فى القوة ويقود بالتالى إلى تكتيكات بديلة جديدة، وهكذا ويؤدى تفاعل القوة والتكتيك الى الناتج المتحقق من عملية التفاوض، ومن جهة أخرى فان علاقة التأثير المتبادل بين القوة التفاوضية وناتج

التفاوض تعنى أن الناتج المتحقق فى التفاوض حول قضية ما يمكن أن يؤثر فى قوة المفاوض بالنسبة للقضايا الأخرى التالية ، كما أن الناتج الاجمالى المتحقق من عملية التفاوض يمكن أن يؤثر فى القوة التفاوضية فى مناسبات التفاوض التالية.

٣/٣ - الإفتراض الثالث : القوة التفاوضية هى القوة الشخصية

فشلت بعض نظريات التفاوض فى تحليل واعتبار العلاقة بين القوة التفاوضية الموضوعية objective والقوة التفاوضية الشخصية subjective أو بين القوة الحقيقية real والقوة المدركة cognitive ، بل ان أغلب الكتابات والبحوث حول مفاوضات اتحادات العمال مع الادارة تعالج الأمر بمنطق اقتصادى بحت، وأغلب البحوث السيكولوجية الاجتماعية تعالجه بمنطق سلوكى، وكلا المنطقين – الاقتصادى والسلوكى – ينطلق من نظرة موضوعية الى طبيعة القوة ، حيث تقاس القوة بمقدار السيطرة على سلع أو خدمات أو وظائف أو أزمنة ذات قيمة اقتصادية تبادلية ولاتعدو القوة المدركة ان تكون انعكاسا لهذه الظروف الموضوعية الا إذا كان المفاوض غير رشيد ، أو تنقصه المعلومات، أو ببساطه غبيا.

تتجاهل النظرة الموضوعية للقوة مدى قدرة المفاوض على استخدام الجوانب الموضوعية والشخصية للقوة والتلاعب بها ، فلا قيمة فى الواقع لهذه الظروف الموضوعية الا إذا استطاع المفاوض ترجمتها الى عمل تكتيكى، ولايمكن أن نتجاهل التقديرات والاستخدامات الشخصية لهذه القوى الموضوعية الا إذا افترضنا تطابق هذه التقديرات الشخصية لنفس الشئ أو المعلومات برغم اختلاف الاشخاص وهذا افتراض غير منطقى ، فهذه التقديرات تتفاوت إلى درجة كبيرة حسب مدركات وقدرات كل مفاوض.

هذا ولايجب أن يفهم ان الاصرار على الطبيعة الشخصية للقوة التفاوضية يعنى اسقاط وتجاهل المكون الموضوعى فى هذه القوة وانما فقط يعنى أن العنصر الشخصى أهم فى تحليل التفاوض من العنصر الموضوعى ، فالقوة لها وجهها الموضوعى والمتمثل فى أن المفاوض قد يكون مقيدا بعوامل محيطة كظروف السوق، أو توافر العمالة أو ندرتها أو غير ذلك ، وتتيح علاقة القوى الموضوعية فرصا للمفاوض وتفرض عليه قيود. غير أن ذلك مرهون بمدى أخذ المفاوض لتلك الظروف الموضوعية فى الحسبان لدى ادارته لعملية التفاوض لأن الظروف الموضوعية للسوق مثلا يمكن أن تكون مصدرا موضوعيا للقوة لأى من طرفى التفاوض، ولكن ذلك مرهون بمدى ادراك كل طرف لذلك ومدى استخدامها على مائدة المفاوضات، فقد لايدركها المفاوض وقد لايستخدمها، ويمكننا بالتالى الزعم بأن الجوانب الموضوعية للقوة لاتحدد بالضرورة وبشكل جامد القوة التفاوضية التى تمارس على مائدة المفاوضات.

اننا حين نتحدث عن تراكم القوة الحقيقية للمفاوض ، فاننا فى واقع الأمر نتحدث عن قدرة المفاوض علي اقناع الخصم بأنه يسيطر على موارد ذات قيمة، وبالتالى فان العنصر الحاسم هو مايمكن جعل الطرف الآخر يدركه ويقتنع به، سواء كان ذلك مستندا إلى اشياء موضوعية أو نتيجة لمناورات وتكتيكات تفاوضية.

ولما كانت الظروف الموضوعية الحاكمة للتفاوض تخرج عن السيطرة المباشرة للمفاوضين ، فان التكتيكات التى تغير هذه الظروف لاتكون متاحة لهم، ولكن التكتيكات التى تغير مدركات الخصم عن تلك الظروف تبقى دائما متاحة، سواء باعطاء أو التلاعب بالمعلومات ، أو بالخداع ... الخ. وفى تقديرنا أن هذه التكتيكات هى الأهم .

من الواضح اذن بناء على ماتقدم أن ادراك القوة قضية حاسمة سواء من الناحية الأكاديمية ، أو العملية ، ويعزز هذه النظرية عدة عوامل أخرى :

١/٣/٣ - التفاوض - شأنه شأن أى نوع من الصراع - محاط بالغموض وعدم التأكد، فنادرا (وربما أبدا) ماتتاح للمفاوض المعلومات الكاملة عن الموقف والقوى التى يفترضها المحللون الاقتصاديون ، بل الغالب أنه يستند إلى معلومات غير كاملة عن الموارد المتاحة لهم وعن موارد الخصم وامكانياته ومدى التزامه، والحدود الدنيا والقصوى لموافقة واحتمالات لجوئه الى اجراءات انتقامية أو الى استخدام إمكانياته بشكل ضار بالطرف الآخر، ومع ذلك فان هذه المعلومات غير الكاملة هى الأساس الوحيد المتاح له لتقدير القوى وتحديد التكتيكات المناسبة.

٢/٣/٣ - ويعزز النظرة الادراكية للقوة التفاوضية ايضا ارتباطها بالنظر الى التفاوض كادارة انطباعات impression management فمن خلال ادارة الانطباعات يستطيع أطراف التفاوض استخدام جوانب الغموض وعدم التأكد لصالحهم ، ذلك ان اعطاء انطباع بالقوة قد يحقق نفس الأثر الممكن تحقيقه من توافر تلك القوة بالفعل - خصوصا فى الأجل القصير، ومما يسهل حدوث ذلك حقيقة الغموض وعدم التأكد من الظروف الموضوعية المحيطة، وكذلك تفاوت طرق ادراكها وتفسيرها.

والخلاصة أن الافتراض الثالث يؤكد أن المدخل الشخصى الاداراكى للقوة التفاوضية أساس الفهم السليم للقوة فى عملية التفاوض، وبالتالى يجب فى

نظرية التفاوض ، أن نعنى بتسهيل فهم كيف يقوم المفاوضون بتصنيف الظروف المحيطة وتنظيمها وفرزها ثم ترجمتها الى تكتيكات وقوى فعالة على مائدة المفاوضات – ان عمل المفاوض هو ترجمة الموقف المحيط الى قوة مدركة ، واقناع الخصم بأنه يسيطر علي موارد معينة ، وأن الخصم يحتاج إليها ، وأنه على استعداد لاستخدام القوة المتاحة له ، وهذه التصرفات هى التى تحدد فى النهاية قوة المفاوض.

٣/٤ - المداخل المختلفة للقوة التفاوضية

٣/٤/١ - مدخل التعليل Attribution Approach

ان تقدير المفاوض للقوة خصمه ينبنى على الأثر الذى يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض، ويقدر المراقب قوة أطراف التفاوض باقامة علاقة سببية بين سلوك طرف وسلوك الطرف الآخر ويؤدى هذا المدخل الى استخدام مفهوم القوة الموضوعية كنقطة بداية فى شرح القوة المدركة.

٣/٤/٢ - مدخل السيطرة Control Approach

ومؤدى هذا المدخل أن الموارد الهامة فى القوة التفاوضية هى تلك التى تمثل قدرة طرف على معاقبة الطرف الآخر، وهذه الموارد نوعان : قدرات هجومية وقدرات دفاعية ، وتشير الأولى الى الموارد التى يمكن أن تؤدى أو تعاقب الخصم، وتشير الثانية الى الموارد التى يمكن أن تحمى الطرف من أذى الطرف الآخر، وبناء على ذلك فان القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.

ولعل مدخل السيطرة أكثر فائدة من مدخل التعليل لأنه يفرق بين القوة الاحتمالية والقوة الناجحة ، ويوحى بالتالى أن العمل التكتيكى هو حلقة الوصل بين القوة المحتملة وبين ناتج التفاوض ، وتمد فكرة القدرة الهجومية والدفاعية المفاوض بأداة لتفسير وتقويم الموارد المتاحة فى الموقف التفاوضى ، ولترجمة الموارد الى تكتيكات على مائدة التفاوض ولتحديد بعض الاتجاهات التى يمكن للمفاوض تتبعها للتأثير فى مدركات الطرف الآخر عن القوة التفاوضية.

غير أن العيب الأساسى فى مدخل السيطرة هو أنه لايوضح كيف يمكن الربط بين القدرات الهجومية والدفاعية وبين الموقف التفاوضى، كما أنه يفترض ثبات مخاطر المفاوضين وعدم قابليتها للتغيير ، وهذا غير صحيح.

٣/٤/٣ - مدخل الاعتمادية Dependence Approach

يقدم هذا المدخل مفهوما أقرب الى المنطق والسلامة، وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الاطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم فى استمرارها ، ودرجة الاعتمادية ليست ثابتة وانما هى متغيرة من موقف إلى موقف وفى داخل الموقف الواحد ، ويمكن التأثير عليها بأسلوب موضوعى أو شخصى أثناء التفاوض.

وطبقا لفكرة الاعتمادية فان قوة « أ » تتوقف على مدى اعتماد «ب» عليه ، وفى نفس الوقت قوة « ب » تتوقف على مدى اعتماد « أ » عليه ، وإذا طبقنا هذا على القوة التفاوضية فانه يقودنا الى الفرض الرئيسى التالى :

« زيادة اعتماد المفاوض « أ » على الخصم « ب » تؤدى إلى زيادة فى قوة « ب » التفاوضية » .

على سبيل المثال تنبثق القوة التفاوضية لاتحاد العمال من اعتماد الادارة على الاتحاد وأعضائه ، وفى نفس الوقت تنبثق قوة الادارة من اعتماد الاتحاد وأعضائه عليها .

ولعلنا نزداد فهما للنتائج المترتبة على مدخل الاعتمادية إذا حددنا أبعاد الاعتمادية ، ومنها :

٣/٤/٣/١ – مدى توافر مصادر بديلة للناتج أمام أطراف التفاوض.

٣/٤/٣/٢ – مدى الالتزام بالنواتج محل التفاوض.

ونجد بالتالى – فى المفاوضات ذات الطرفين – أن هناك أربعة متغيرات أساسية لأى تحليل للقوة التفاوضية : البدائل المتاحة أمام "أ" والبدائل المتاحة أمام "ب" والتزام " أ " ، والتزام " ب " .

وانطلاقا من بعدى البدائل والالتزام ، يمكن الاستطراد على الفرض السابق طرحه : ان قوة طرف تزيد كلما تناقصت بدائل الطرف الآخر، وكلما زاد التزامه بالناتج محل التفاوض، ويتفرع من الفرض السابق اذن – فرضان فرعيان :

الفرض الأول : يؤدى تناقص البدائل المتاحة أمام طرف الى تزايد قوة الطرف الآخر.

الفرض الثانى : يؤدى تزايد التزام أحد الأطراف بالناتج محل التفاوض إلى تزايد قوة الطرف الآخر.

٥/٣ - الأبعاد الإدراكية لنظرية الاعتمادية

يجب أن تعالج نظرية الاعتمادية الجوانب الادراكية للقوة التفاوضية والعمل التكتيكى ، ولعل أكثر النتائج المترتبة على مدخل الاعتمادية عموميا هى أن البدائل والالتزام (أبعاد الاعتمادية) هى أدوات يستخدمها المفاوض لتقويم طبيعة علاقات القوة، وتفسر هذه الأبعاد كيفية قيام المفاوضين بترجمة الموقف التفاوضى إلى انطباع عن علاقات القوة والعمل التكتيكى على مائدة المفاوضات.. ويثور سؤالان رئيسيان لقياس مدى معقولية نظرية الاعتمادية : (أ) هل يستخدم المفاوضون المعلومات التى بحوزتهم عن ابعاد الاعتمادية لتقدير قوة بعضهم البعض كما تدعى النظرية ؟ . (ب) هل يستخدم المفاوضون أبعاد الاعتمادية كمعيار لاتخاذ قرارات أولية تكتيكية ؟ .. حيث تمثل هذه القرارات أول خطوة ادراكية فى ترجمة ظروف الاعتمادية الى عمل تكتيكى. ونترك الاجابة على هذين السؤالين للبحوث الأكاديمية . على أنه يمكن لنا استخلاص أن الاعتمادية ليست مجرد متغير آخر أو بعد آخر للتفاوض وانما هى العمود الفقرى لعلاقات التفاوض، وانها يمكن أن تحدد علاقة التفاوض وتملك الانحرافات التى تحدث فيها. ان التفاوض يتضمن بالضرورة تعارض المصالح ، ولكن الأهم هو ان تعارض المصالح هو حول أهداف لايستطيع أحد الاطراف أن يحققها دون أن يأخذ الطرف الآخر فى اعتباره أى أن هناك بالضرورة حد أدنى من الاعتمادية والا ماقامت علاقة تفاوضية أصلا ، ومهمة المفاوض الماهر هى تحديد كيف تؤثر درجات الاعتمادية الزائدة عن ذلك فى علاقات التفاوض.

٦/٣ - مناقشات القوة

تسعى مناقشات القوة إلى التأثير فى ادراك الخصم لعلاقة القوة. وهنا يمكن التمييز بين ٤ أنماط من المناقشات :

(أ) مناقشات للتأثير فى التزام الخصم.

(ب) مناقشات للتأثير فى ادراك الخصم للبدائل المتاحة.

(حـ) مناقشات للتأثير فى ادراك الخصم لالتزامنا نحن .

(د) مناقشات للتأثير فى ادراك الخصم للبدائل المتاحة لنا .

ولايضاح الفائدة العملية لهذا التصنيف نعطى الأمثلة التالية :

١/٦/٣ – مناقشات التضامن / التحالف : قد يطرح العامل (أو الموظف) فى المناقشة مع الادارة احتمال لجوئه الى استخدام قدرته في اجتذاب التضامن معه من آخرين ، ويعنى ذلك وضع الحدود على المصادر البديلة للموارد المتاحة أمام الادارة ، من جهة أخرى فان الادارة تستطيع طرح احتمال تحالفها مع مؤسسات أخرى بنفس القطاع لاتخاذ موقف مشترك ازاء مطالب النقابة.

٢/٦/٣ – مناقشات التهديد بالاضراب أو التوقف ، فقد تناقش النقابة على أساس امكانية التوقف عن العمل بينما تستطيع الادارة المناقشة من منطق امكانية احلال عمال محل العمال الحاليين أو امكانيــة اتخــاذ اجــراءات تؤدى الى زيادة البطالة ، وهذه المناقشات قد تثير امكانية انسحاب أحد الأطراف من علاقة التفـاوض – بالتوقف عن التفـاوض أو الاضـراب – أو ترك العلاقة نهائيا والبحث عن عمال جدد أو شركات أخرى.

٣/٦/٣ – مناقشات الاولويات ، وهى تستهدف تغيير انطباعات الخصم عن أولويات المفاوض ، وبالتالى توصيل الرسالة اليه بالتزام المفاوض بقضايا أخرى لدى التفاوض.

٤ – القضايا موضوع التفاوض ومدى الإتفاق عليها

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيچية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها ، مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض، سواء من ناحية :

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.
- علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معا.
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية أخرى.

وفيما يلي نناقش كلا من هذه النواحي على حدة :

٤/ ١ – بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها

كلما كان هناك اتفاق مسبق على القضايا المطروحة ، وكلما امكن تحديد هذه القضايا بشكل ضيق ومحدود من طرفي التفاوض كلما كانت الاستراتيچية والتكتيكات التعاونية أكثر فاعلية في التوصل إلى نتيجة مرضية لجميع اطراف التفاوض ، وبسهولة ويسر.

أما في حالة عدم الاتفاق على محتويات كل القضايا ، ونطاقها ففي هذه الحالة تكون الاستراتيچية والتكتيكات التنافسية (هجوم / دفاع مثلا) أكثر فاعلية لحسم الموقف.

أما إذا اقتصر الاتفاق بين طرفي النزاع أو التفاوض على القضايا ومكوناتها بشكل متسع ، سيعقد ذلك من العملية التفاوضية وربما لن تؤدى استراتيچية معينة بالذات الى نتيجة مقبولة، إذ يصعب التوصل إلى اتفاق مرض لجميع الأطراف في مثل هذه الحالات.

ويوضح الجدول الآتى النتائج المحتملة لتطابق أو تباين تحديد النقابة والادارة للقضايا التفاوضية ، فى المنازعات العمالية كمثال :

شكل رقم (٢/٤)

أثر تباين أو تطابق تحديد نطاق قضايا التفاوض على المناقشات

الإدارة / النقابة		تحديد النقابة لقضايا التفاوض	
		تحديد ضيق أو محدود	تحديد متسع
تحديد الادارة لقضايا التفاوض	تحديد ضيق أو محدود	مناقشات مركزة	مناقشات صراعية
	تحديد متسع	مناقشات صراعية	مناقشات مركزة

وفيما يلى نناقش كلا من هذه الحالات :

١/١/٤ - حالة الاتفاق على نطاق القضايا

والحالة الأولى أن كلا الطرفين يحدد القضايا بشكل محدد فان المناقشات ستكون محددة محددة ومركزة ، أما إذا كان كلا الطرفين يحدد القضايا بشكل متسع فان المناقشات ستكون غير محددة وغير مركزة، وتميل المناقشات المركزة والمحددة الى استعراض عملى وتقديم وظيفى للعناصر المكونة للقضية فى حين تنشغل المناقشات غير المحددة بالمبادئ الأعم أو بالعلاقات الغامضة بين تلك المبادئ العامة وبين الجوانب المحددة للقضية ، بغرض بقاء العوامل الأخرى على حالها

فاننا نتوقع أن تؤدى المناقشات المحددة الى نتائج محددة بمعدل أسرع من المناقشات المتسعة غير المحددة ويتمشى هذا مع الفكرة القائلة بأن المفاوضات حول المبادئ أكثر صعوبة فى حسمها.

٢/١/٤ - حالة عدم الاتفاق على نطاق القضايا

تحدث المناقشات المحددة أو غير المحددة اذن عندما يكون هناك تطابق بين الأطراف فى أسلوب تحديدهم لقضايا التفاوض، أما المناقشات الصراعية فتقع حين لايكون هناك اتفاق ، أى أن أحد الطرفين ينظر الى القضية فى إطار محدد بينما ينظر الآخر اليها فى إطار متسع، وعادة ماتقع المناقشات الصراعية فى المراحل الأولى من التفاوض عندما لايكون أطراف التفاوض قد اتفقوا بعد على ماسوف يتفاوضون حوله. وقد تفشل المفاوضات بسبب الصراع حول نطاق القضية، وقد يؤدى هذا الصراع الى وضع الأساس للاتفاق. كأن يكشف الصراع عن وجود قضايا متعددة تصور البعض أنها قضية واحدة فى السابق، وعموما عندما يكون أطراف التفاوض حريصين علي استمرار التفاوض فان المناقشات الصراعية قد تحول القضايا الفردية الى قضايا متعددة يتيسر فيما بعد حلها بالمقايضة أى تبادل التنازلات.

٢/٤ - علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معا

تعكس هذه العلاقة درجة المرونة المتاحة أمام أطراف التفاوض والتى يستخدمها كل طرف للضغط على الطرف الآخر، أو لتبادل التنازلات بالاصرار على أسلوب الفرز المنفرد للقضايا ، أى أن كل طرف يختار الأسلوب الذى يعتقد

أنه يؤدى إلى تدعيم قوته فى التفاوض ، هذا ويؤثر الأسلوب الذى يختاره كل طرف في نوع المناقشات التى تجرى لدى التفاوض ، كما هو موضح فى الشكل التالى :

شكل رقم (٣/٤)

أثر أسلوب الفرز والربط بين قضايا التفاوض على المناقشات

النقابة / الإدارة		تحديد النقابة للقضايا	
		كل قضية على حدة	الربط بين القضايا
تحديد الادارة للقضايا	كل قضية على حدة	مناقشات مركزة	مناقشات الربط بين القضايا
	الربط بين القضايا	مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات المقايضة

وفيما يلى نناقش كلا من هذه الحالات :

٤/٢/١ - حالة الاتفاق على أسلوب التحديد

ويميل المفاوضون فى حالة تبنى مدخل « كل قضية على حدة » إلى تركيز مناقشاتهم على كل قضية على حدة، وتقويم مدى استعداد كل طرف لتقديم التنازلات فى هذه القضية بالذات وترتفع درجة المواجهة والعناد بالمقارنة بحالة تبنى مدخل « الربط بين القضايا » حين تتاح الفرصة لتبادل التنازلات حول القضايا التى ينظر اليها فى

مجموعها بحيث يمكن التضحية فى قضية مقابل الكسب فى قضية أخرى على أن يكون التفاوض اجماليا.

وعلى سبيل المثال إذا كان المفاوضون يعنون فقط بقضية مستوى الأجور ، وليس بمجموعة قضايا الأجور وأسلوب الاشراف وظروف العمل ونشاطات رعاية العمال ، فانه لن تكون امامهم الفرصة لتبادل المكاسب والخسائر فى مستوى الأجور بالمكاسب والخسائر فى ظروف العمل أو فى نشاطات رعاية العمال، وسوف تتركز مناقشاتهم حول الأجور متجاهلين القضايا الأخرى.

وبالمقابل فانهم إذا كانوا يتبنون وجهة النظر العكسية والتى تتضمن النظر إلى الموضوع فى مجملة والقضايا باعتبارها جزءا من منظومة واحدة مترابطة . فانهم سوف يميلون الى التركيز على العلاقة بين القضايا المختلفة ، وسوف يواجهون مشكلة تحويل أى قضية إلى قيمة أو مفهوم قابل للمقارنة مع قضية أخرى، ومقارنة قيمة التنازل فى قضية معينة بقيمة التنازل أو المكسب فى قضية أخرى : كم يساوى رفع الأجور بنسبة ١٠ ٪ مثلا بمقياس زيادة ساعات الراحة أو زيادة مدة الاجازة السنوية ، أو تحسين ظروف العمل ... الخ. وطبيعى أن درجة صعوبة هذه المقارنات ستختلف باختلاف القضايا محل التفاوض، وستقل الصعوبة تماما إذا كان كل من القضيتين قابل للتعبير الكمى ، اما إذا كانت احدى القضايا أو كلها وصفية الطبيعة فان الصعوبة تزداد بدرجة كبيرة.

٤/٢/٢ - حالــة عدم الاتفــاق على أسـلوب التحديــد

تميل المناقشات هنا إلى أن تدور حول ما إذا كان يجب الربط بين قضايا التفاوض (وجهة نظر فريق أو يجب التعامل مع كل قضية محددة بشكل مستقل (وجهة نظر الفريق الآخر) ، ويستهلك وقت طويل فى هذا الأمر، بل إن المفاوضات قد تقطع بسبب عدم التوصل الى اتفاق ، وعلى سبيل المثال * قد يفضل الطرف اللبنانى التركيز على قضية مواعيد الانسحاب الاسرائيلى من الجنوب كقضية مستقلة، بينما يصر الطرف الاسرائيلي على مناقشة ذلك فى نفس الوقت مع قضايا الأمن الاسرائيلى ونشاط الفدائيين الفلسطنيين وامكانية توقيع اتفاقية سلام دائمة . باعتبارها مجموعة مترابطة ، ويتعقد الموقف وقد تنهار المفاوضات تماما أمام هذه القضية فى التوفيق بين وجهات النظر حول أسلوب تحديد قضايا التفاوض.

٤/٣ - العلاقة بين القضايا وبين النواتج المحتملة

يحاول كل طرف من أطراف التفاوض الحصول على مكاسب معينة من قضية التفاوض وكل يحاول تقويم مايحصل عليه بالمقارنة بما يحصل عليه الطرف الآخر. ويمكن بصفة عامة التفرقة بين نوعين من النواتج :

(أ) نواتج قابلة للتوزيع بين الأطراف .

(ب) نواتج غير قابلة للتجزئة وانما تتيح أساسا للمنفعة المشتركة.

---

* كتب هذا فى أواخر عام ١٩٨٤ عندما كانت اسرائيل تحتل جنوب لبنان وبدأت المفاوضات بين الطرفين لحل النزاع.

ويمكن تصوير أثر الاحتمالات المختلفة للتحديد فى الشكل التالى :

شكل (٤/٤)

أثر تباين اسلوب تحديد نواتج القضايا

على المناقشات

الادارة / النقابة		تحديد النقابة لنواتج القضايا	
		قابلة للتوزيع	غير قابلة للتجزئة
تحديد الادارة لنواتج القضايا	قابلة للتوزيع	مناقشات تنافسية	مناقشات تعاونية
	غير قابلة للتجزئة	مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية

فإذا حدد طرفا التفاوض نواتج القضايا على أنها قابلة للتوزيع فان الطابع العام للمناقشات سيكون تنافسيا ، أما إذا حددا النواتج على أنها موحدة وغير قابلة للتجزئة (وبالتالى التوزيع) فان المناقشات ستتخذ طابعا تعاونيا، وسينعكس هذا التباين على مدى عنف الهجوم أو صلاحبة الدفاع فى المناقشات.

فالمناقشات التنافسية ستتميز بأن المفاوض لايقبل قانونية أو سلامة أو منطق حجج الطرف الآخر ، بينما المناقشات التعاونية تفترض القبول المشترك للحجج الاساسية للطرفين ، بينما يتركز النقاش حول كيفية المواء مة بين احتياجات الطرفين . كذلك ستميل المناقشات التنافسية الى تجاهل المجالات المشتركة وتأكيد مجالات الاختلاف التى تفصل بين الاطراف ، بينما ستميل

المناقشات التعاونية إلى التقليل من أهمية مجالات الاختلاف أو السعى لازالتها. وقد تؤدى المناقشات التعاونية - إذا كانت فعالة - إلى اتفاقات تتيح اسسا للتعاون بأكبر ممايتواجد فى الواقع بين الأطراف ، بينما قد تؤدى المناقشات التنافسية الى مزيد من الصراع بدرجة تفوق ماهو قائم فى العلاقة الحقيقية.

وجدير بالذكر أن الاختلاف فى أسلوب النواتج غالبا مايؤدى إلى مناقشات تعاونية ، وذلك أن الطرف الذى يحدد النواتج على أنها موحدة وغير قابلة للتجزئة والتوزيع يلجأ فى الغالب إلى تأكيد المصالح المشتركة وحث الخصم على اعادة تحديد النواتج بشكل موحد.

٤/٤ - الاتفاق حول تحديد القضايا

عندما يكون هناك اتفاق حول تحديد القضايا تميل المناقشات الى التركيز على مضمون المقترحات والمطالب ، ومعنى ذلك أن المفاوضين يركزون انتباههم على ايجاد الحل لقضايا محددة. من جهة أخرى فانه فى حالة غياب هذا الاتفاق ستتركز المناقشات على طبيعة القضايا، اذ يعنى عدم الاتفاق ان المفاوضين ليسوا مستعدين بعد للتركيز على مضمون مقترحات بعضهم البعض ، وأى محاولة لمثل هذا التركيز ستؤدى الى اظهار مدى اختلاف التحديدات ، وتخرج المفاوضات إلى أمور جانبية . وبعبارة أخرى فان عدم الاتفاق على تحديد القضايا يعنى أن المفاوضين لم يتفقوا بعد حتى على كيفية التعامل مع المقترحات المحددة التى يقدمها كل طرف .

ويمكن تقديم بعض الفروض الاساسية المفسرة لموضوع الاتفاق حول تحديد القضايا وأثره على التفاوض :

٤/٤/١ – الفــــرض الأول

كلما زادت التكاليف التى يقدر المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله الى تحديد القضايا بشكل مفرد، وبشكل قابل للتوزيع . وبالعكس كلما قلت التكاليف التى يقدر تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر كلما زاد احتمال ميله إلى تحديد القضايا بشكل مترابط وموحد.

٤/٤/٢ – الفــــرض الثانـــى

كلما زادت القوة النسبية لطرف ، كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

لايشير الفرض الأول بما سيسود فى حالة وجود صراع، والمفروض ان نتيجة الصراع ستتوقف على القوة التفاوضية النسبية للأطراف كما يدركها كل منهم . فكلما زاد اهتمام المفاوض بالموارد أو المكاسب التى سيحصل عليها من الخصم وقلت الفرص البديلة للحصول عليها ، كلما زاد المجال أمام الخصم لاعلان شروطه (ومنها تحديد القضايا) لاعطاء بعضا من موارده .

وعلى ذلك فكلما زادت القوة النسبية لطرف ما فى التفاوض كلما زاد احتمال فرضه لتحديد القضايا على الطرف الآخر.

٤/٤/٣ – الفــــرض الثالــث

يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من انماط المناقشات تبعا لتغير القوة التفاوضية للطرف الذى تحاول هذه المناقشات التأثير فيه.

٥ – المهـــارات النسبية للمفاوضـــين

لاشك أن قدرات المفاوض ومهاراته عامل حاسم فى اختيار استراتيچية التفـاوض، وفى تحديد مدى نجاحـها وفاعليـتها فى التطبيق العملى ، وتتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات فى مقدمتها :

٥/١ – توافر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .. الخ. على النحو الذى سيرد تفصيلة فى فصل لاحق.

٥/٢ – طبيعة شخصية المفاوض ، وعلاقتها بشخصية المفاوض الآخر، ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين ، وسوف نعود لتفصيل ذلك فيما بعد.

٦ – أهميـــة التوصـل إلى إتفـــاق

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على الاستراتيچية والتكتيك المناسبين ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى :

٦/١ – كلما زادت أهمية التوصل الى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيچيات التعاونية ، وتكتيكات تفادى النزاع، وتجنب تصعيد الخلاف ، مع السعى لتعظيم المكاسب المشتركة مثال ذلك المفاوضات بين شركة توظيف الأموال وبين صاحب المشروع الذى يبحث عن تمويل، فالشركة لديها فائض نقدى تريد استثماره وصاحب المشروع لدية حاجة ملحة الى التمويل ، فكلاهما يهمه التوصل الى اتفاق ، وبالتالى نجد أن المناقشات كلها يغلب عليها طابع تعاونى ، والتكتيكات المستخدمة تتجنب الخداع أو المناورة بل أن المصارحة بالحقائق الكاملة تكون هى الاساس.

٢/٦ - إذا كان التوصل الى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما وكما سبق القول فان مدى الالتزام بالتوصل الى نواتج معينة سيضعف من مركز المفاوض الأكثر التزاما فى مواجهة الطرف الآخر (سبق لنا مناقشة ذلك تفصيلا فى بند ٣/٣/٣ أعلاه) ومثال ذلك ماجرى من مفاوضات بين العرب واسرائيل حول خروج قوات المنظمة من بيروت بعد استكمال حصارها وحاجتها الملحة الى الخروج من المأزق . ومثاله ايضا مايجرى من مفاوضات حول انهاء الحرب العراقية الايرانية حيث تظهر ايران دائما عدم تعجلها للاتفاق بينما تهتم العراق بشكل واضح بالتوصل الى إتفاق ، وعليه تتخذ ايران موقفا أكثر تشددا ، ويتخذ العراق موقف أكثر تساهلا.

٧ - الوقت المتاح

١/٧ - كلما كان الوقت المتاح لاتمام المفاوضات محدودا ، كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشرة ، واستراتيجيات التعاون وتفادى النزاع، بالمقارنة بأساليب المرواغة والمواجهة .

٢/٧ - كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا :

- تحديد مواعيد نهائية — Setting Deadlines
- الكشف الكامل للحقائق — Full Discloswre

وقلت فاعلية تكتيكات :

- الخداع.
- نقص السلطة
- التسويف.
- الانسحاب الظاهرى.

٣/٧ - ولعل من أشهر مواقف ضغط الوقت فى التاريخ مفاوضات تأمين الموارد البترولية للدول الغربية فى أعقاب سياسات الحظر البترولى فى أعقاب حرب رمضان بين العرب واسرائيل ، حيث قدمت الدول الغربية تنازلات كبيرة، وكانت أكثر استعدادا للتعاون بصفة عامة ، وأكثر تجنبا للمواجهة وتصعيد النزاع.

٨ - خطورة النتائج المترتبة على الإتفاق

١/٨ - كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من أطراف التفاوض، كلما زادت فاعلية تكتيكات (المساهمة) وشعارها « شيلنى وأشيلك » والتدرج لكى يحصل كل طرف على مكاسبه تدريجيا من الطرف الآخر وبدون اشعار الخصم بذلك.

٢/٨ - لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملى استخدام استراتيچية التعاون والتى شعارها « نحن اخوة » وذلك بتقديم عروض بديلة، تبادل الاقتراحات ، تجزئة الفرص و « نقسم البلد بلدين » أو «نتقابل فى منتصف الطريق».

٣/٨ - وعموما إذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد، فعليه السعى لعدم اشعار الطرف الآخر بمدى هذه الخطورة حتى لايضعف موقفه. ولو أنه

قد يكون من الصعب اخفاء ذلك، ومثاله ماحدث أثناء الحرب بين مصر واسرائيل ، وحاجتها ، لقطع غيار السلاح السوفيتى والتفاوض حول ذلك.

٩ - الخبرات السابقة بالطرف الآخر

يجب باستمرار الاستفادة من التجربة . هذا مبدأ عام ينطبق فى كل مجالات السلوك الانسانى ، وبالتالى فان المفاوض الماهر يسعى الى الاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الآخر اختياره لاستراتيچية التفاوض المناسبة. وذلك مع مراعاة الآتى :

١/٩ - الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة ، فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس إذا شعر بتغير جذرى فى قوته النسبية.

٢/٩ - عدم التحيز فى تقويم الخبرات السابقة ، وبالتالى عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر.

٣/٩ - ادراك التغير الممكن فى سلوك الخصم فى ضوء تغير الظروف أو تراكم الخبرة.

١٠ - السلوك المتوقع للخصم

يجب تقييم هذا السلوك بشكل موضوعى ما أمكن ، مع الاسترشاد بالمبادئ الآتية فى هذا الصدد :

١/١٠ - تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم إزاء كل استراتيچية على حدة.

١٠/٢ – تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم.

١٠/٣ – تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم فى معظم الحالات هى:

١٠/٣/١ – عدم مبادلته نفس السلوك فى حالات التشدد والاستراتيچيات الهجومية.

١٠/٣/٢ – اتباع سلوك مماثل أو موافق فى حالة السلوك التعاونى من الخصم.

١١ – شخصية الخصم

١١/١ – يجب بكل تأكيد أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الآخر دراسة وثيقة لكى يكيف سلوكه التفاوضى بما يتلاءم معها فيستغل مافيها من نقاط ضعف ، ويستعد لما فيها من نقاط قوة ، ويستثمر مافيها من العقد أو الحساسيات أو التركيبات النفسية.

١١/٢ – ويحسن بصفة عامة أن يتضمن توزيع الادوار فى الفريق المفاوض الأشخاص المقابلين لتركيبة شخصيات الفريق الخصم، ويمكن أن يكون تكتيك « الصقر والحمامة » مفيدا فى هذا الخصوص.

١١/٣ – ومن أشهر انجازات المفاوضات المبنية على شخصية الخصم ما أنجزه عمرو بن العاص فى تفاوضه مع أبى موسى الاشعرى لفض النزاع بين على ومعاوية رضى الله عنهما حول أحقيتهما فى كرسي الخلافة حيث استثمر عمرو بدهائه بساطة وطيبة شخصية الأشعرى ودفعه للاعلان عن خلع على ليفاجأ بمناورة عمرو وتثبيت معاوية فى جو مشحون بالتوتر والترقب وربما الضجيج والفوضي مما يجعل من الصعب على الأشعرى توضيح موقفه.

٤/١١ - ويروى أيضا فى بعض التقارير الصحفية والكتابات الادبية أن الجانب الامريكى والاسرائيلى اعتمدا فى مفاوضاتهما مع الجانب المصرى الى حد كبير على نتائج تحليل شخصية الرئيس المصرى أنور السادات مما جعلهما فى موقف تفاوضى أفضل بصفة عامة.

١٢ - إعتبـــارات أخـــرى

ومثال ذلك :

١/١٢ - أهمية استمرار العلاقة بين الطرفين فى المستقبل . فإذا كانت هناك خلافات حادة بين موقف مصر وموقف السودان حول وجوب تسليم مصر للرئيس السودانى السابق جعفر نميرى إلى الحكومة السودانية لمحاكمته على جرائمه فى حق الشعب السودانى ، فلاشك أن حتمية استمرار العلاقات الاخوية وعلاقات الجوار بين البلدين ستحكم اختيار الاستراتيچية المناسبة للتفاوض.

٢/١٢ - توقعات الطرف الآخر حيث قد تكون هذه متواضعة أو مبالغ فيها وتؤثر بالتأكيد على مانتبعه من تكتيكات.

٣/١٢ - أهمية الخصم فى تحقيق أمور وانجازات أخرى قد لاتتصل مباشرة بالموقف التفاوضى الحالى. حيث قد نلجأ لاستراتيچيات أكثر تعاونية، وربما إلى تقديم تنازلات ، وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذى سيفيدنا فى أمور أخرى كثيرة مستقبلا.

الفصل الخامس

دور الوقت فى عملية التفاوض

الفصـــل الخامس

دور الوقت فى عملية التفاوض

١ - مبادئ عامــة حول أهميـــة الوقت

١/١ - يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات . ولايقتصر تأثير الوقت على نتيجة المفاوضات أثناء عملية التفاوض ولكن قبل البدء فى التفاوض.

٢/١ - فيجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات ، المناسب لك فى المقام الأول، وربما المناسب للخصم فى حالات أخرى ، ولكل الأطراف بصفة عامة.

٣/١ - كما يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لأن الوقت المتاح يؤثر على الجوانب المختلفة لعملية التفاوض، واختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للمفاوضات ، كما يؤثر على اختيار رئيس فريق التفاوض.

فكلما كان الوقت المتاح محددا كان من الأنسب اختيار رئيس حازم ذى قدرة على الانجاز السريع وخبرة طويلة تؤكد ذلك ، كما أن الوقت المتاح يتحكم إلى حد كبير فى تحديد مكان التفاوض ومدى قربه من أو بعده عن المركز الرئيسى لكل الأطراف المتفاوضة .

٤/١ - ويحسن دائما تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة بما يكفل تحقيق التوازن بينها وعدم طغيان قضية على أخرى الا بحسب أهميتها ووزنها فى تحقيق الأهداف المطلوبة لكل من الأطراف المتفاوضة.

ويجب الاتفاق مع الخصم على هذا التقسيم فى بداية المفاوضات ، والتأكد من عدم وجود تعارض مع الخصم فى هذا الشأن.

٥/١ – ويلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضاقت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة اللازمة للتوصل الى اتفاق بينهم. وبصفة عامة نلاحظ أن المفاوض الأكثر صبرا ، والأكثر قدرة على الانتظار مدة أطول ، والصمود فى عملية التفاوض والأكثر قدرة على اظهار عدم حماسه للتوصل الى اتفاق، هو الأكثر نجاحا فى النهاية . وقد اثبتت التجارب العملية والمعملية هذه النتيجة (H. Raiffa 1878) .

٦/١ – كما يلاحظ أن العامل الأساسى المحدد لنجاح المفاوضات فى معظم الحالات ليس مايقال ، وانما ما لا يقال أثناء عملية التفاوض فالتفاوض بمثابة مباراة فى القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات على الذات (أقلها الخجل من عدم الاتفاق) عن كل تأخير فى التوصل الى اتفاق . والمثال القائل « فى التأنى السلامة وفى العجلة الندامه » صادق فى أغلب المفاوضات العملية على كافة المستويات الفردية والدولية ، وبالنسبة للمفاوضات التجارية وغير التجارية .

ولكن من ناحية أخرى يعتبر « الوقت من ذهب » ، أى أن القيمة الحدية للوقت قيمة موجبة ، بل وكبيرة لدرجة أننا عادة نكون علي استعداد لسداد قيمة نقدية معينة لتوفير الوقت اللازم لتوصل لنتيجة معينة.

٧/١ – وعلى ذلك يمكننا التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين فى هذا الصدد : الاستراتيجية الأولى : خاصة بتضييع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض . والاستراتيجية الثانية :

هى استراتيچية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الى اتفاق . وكل منهما يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن المواقف الأخرى.

٢ - إستراتيچية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية فى هذه الاستراتيچية هى كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما فى التفاوض . وفيما يلى نجيب على ثلاثة أسئلة رئيسية فى هذا الصدد هى :

- لماذا نضيع الوقت ؟
- كيف نضيع الوقت ؟
- كيف نواجه لجوء الخصم الى تضييع الوقت ؟

٢/أ - لماذا نضيع الوقت ؟

يفيد تضييع الوقت أحيانا فى تحقيق مزايا متعددة لطرف أو أكثر فى التفاوض، ويشمل ذلك مايلى :

- للهروب من الاجابة على سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن.
- للهروب من الحصار من أى نوع إذا نجح الخصم فى مثل هذا الحصار.
- لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجبرنا عليه.
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضى للطرف الآخر.
- لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لايكون ذلك فى مصلحتنا .
- لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد فى التفاوض.
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم المركز التفاوضى.
- تطبيقا لاستراتيچية « بالصبر تبلغ ماتريد » .
- لاثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره.

- لاستغلال ضعف الخصم فى رغبته فى الاستعجال وبالتالى الحصول على شروط أفضل.
- للحصول على تنازلات أكبر ، خاصة إذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا.
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة ، ويأمل أن تظهر متغيرات مستجدة تغير الموقف التفاوضى.
- لضمان تأجيل المفاوضات التى قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية، أو معاملة تجارية أخرى.
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل القطع بالرأى أو اتخاذ موقف محدد ازاء قضية مطروحة بشكل محدد.
- لاظهار عدم الاكتراث ، أو عدم التشوق لانهاء الاتفاق خاصة إذا وصل إلى طريق مسدود.

٣/٢ - كيف نضيع الوقت ؟

يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب والتصرفات التالية :

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقى.
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية.
- طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأى موقف.
- توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر.
- التشكك فى المعلومات بحذر.
- طرح بدائل متطرفة ، على أن يتم ذلك بحذر شديد والا تشكك الخصم فى مدى جدية المفاوض.

- تفريغ المناقشة بدون داع فى تفاصيل وأمور جانبية.
- الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة.
- المناقشة غير البناءة (بحذر).
- التمادى فى مناقشة التفاصيل.
- طلب التأجيل صراحة.
- البطء فى عرض وجهات النظر.
- الدخول فى مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه، أو فريق الخصم.
- استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتا لأى سبب.
- ترتيب تلقى مكالمة تقطع الحديث.
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لاعادة تحديدها وسردها.
- توسيع القضايا الى أمور عامة ، ورفض التحدث فى نقاط محددة.
- استخدام مترجم أو سيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقى.

٣/٢ - كيف تواجه لجوء الخصم إلى تضييع الوقت ؟

هناك بديلان رئيسيان فى هذا الصدد :

البديل الأول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

ويفيد هذا البديل عمليا بوجه خاص فى المجالات التالية :
- حالة تمشى التأجيل مع مصالحنا.
- حالة عدم وجود ضرر من التأجيل.
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق.
- حالات خاصة أخرى .

وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.

البديل الثانى : المواجهة لافشال تكتيك الخصم

وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تفريغ المناقشة.
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة.
- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الاجابة الموجزة على الأسئلة.
- ضبط الاعصاب شرط أساسى لمواجهة تضييع الوقت.
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- تلخيص المناقشة بايجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة فى الموضوع.
- ابراز الانجاز الذى تحقق ومزايا اكمال الانجاز بالاستمرار البناء فى المناقشة.
- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق بالنسبة للطرفين.
- اظهار مساوئ تأخير الاتفاق.
- طلب توفير الوقت صراحة.
- التهديد بوقف المفاوضات ، وهذا كملجأ أخير.

٣ - استراتيجية توفير الوقت

من الطبيعى أن نعتبر أن الوقت من ذهب ، وأن نكون راغبين ومستعدين لسداد قيمة نقدية معينة لاختصار الوقت اللازم للتوصل الى الاتفاق المطلوب. من هذا المنطلق يحسن فرض عقاب ذاتى (أى يفرضه كل طرف فى التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير فى عمليات التفاوض، وذلك لأخذ عامل الوقت بجدية

واستغلاله على أحسن وجه ، وذلك بالمفاضلة بين الوفورات المحققة من التوصل الى اتفاق سريع ، ووفورات الانتظار وعدم العجلة. وكلما زادت وفورات السرعة فى التوصل الى اتفاق كلما زادت أهمية التوفير فى الوقت وضرورة اتباع الاستراتيجية المحققة ذلك . فالملاحظ عامة أن صبر الانسان محدود ، ويفضل الفرد دائما الوصول الى النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المرغوبة فى أقصر زمن ممكن، بل أنه قد يفضل مكسبا صغيرا سريعا على آخر أكبر منه يتحقق بعد زمن طويل لذلك فان استراتيجية توفير الوقت فى التوصل للنتائج المطلوبة هى الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعبرة عن الطبيعة البشرية واتجاهاتها، ولكن يرتبط نجاحها عادة بعدم اشعار الخصم باستعجالك على النتائج أو اعلان رغبتك فى سرعة التوصل للاتفاق.

٤ - حالات ودروس مستفادة من أهمية الوقت فى التفاوض

نعرض فيما يلى أمثلة عملية تعبر عن مواقف تفاوضية يظهر فيها أهمية عنصر الوقت ، مع بيان الدروس المستفادة من كل مثال .

المثال الأول

٤/١ - حالة الرغبة فى اتمام الصفقة قبل تاريخ محدد

بفرض أنك قررت الهجرة الى استراليا ، وترغب فى بيع منزل تمتلكه قبل سفرك لعدم وجود من تأمن له فى رعاية شئونك المالية أثناء اقامتك فى الخارج. وعليك أن تغادر البلاد فى ظرف شهرين ونظرا لأن تعاقدك على العمل باستراليا يبدأ فى هذا التاريخ . وفى تقديرك أن الحد الأدنى للسعر الواجب قبوله كثمن

للمنزل هو ۱۰۰٫۰۰۰ جنيه . وبناء على اعلان عن عرض المنزل للبيع بالجرائد تقدم لك عدد من المشترين الأول عرض ٧٠٫٠٠٠ جنيه والثانى ٨٠٫٠٠٠ جنيه والثالث ٧٥٫٠٠٠ جنيه ثم أحضر لك أحد السماسرة مشتريا آخر عرض ١١٠٫٠٠٠ جنيه بعد عدة مفاوضات معه. والآن أمامك ١٥ يوما فقط على تاريخ مغادرتك للبلاد.

هل تقبل هذا العرض الأخير أم تنتظر ؟

هناك عوامل تدفعك لقبول هذا العرض الأخير، وأهمها :

- أن السعر المعروض (١١٠٫٠٠٠ جنيه) أكبر من الحد الأدنى للسعر الذى حددته لنفسك كسعر مقبول مقدما.
- أنك مرتبط بالسفر بعد ١٥ يوما فقط ولاتوجد فسحة من الوقت لمزيد من الانتظار.
- ربما لو ترددت ولم تقبل هذا العرض الأخير، قد تفقد هذا المشترى ولاتجد سعر أفضل أو حتى مساو له.
- احلال صفقة مؤكدة مقبولة بصفقة أخري محتملة يقلل من احتمالات الندم مع قرار الانتظار « فعصفور فى اليد أفضل من عشرة على الشجرة » .

وهناك مايدفعك لعدم قبول هذا العرض وتفضيل الانتظار ، ومن أهم مبررات ذلك :

- أن العروض المتتالية التى وردت عرضت أسعارا متزايدة بصورة مستمرة، وهو مايعكس أن أسعار العقارات فى تزايد مستمر.
- الانتظار قد يعكس نوعا من الضغط على المشترى الأخير مما قد يدفعه لزيادة السعر ، خاصة وأنه فى حاجة ملحة الى شقة كسكن له ولأسرته لأنه منقول

حديثا للقاهرة بعد أن كان يعمل فى أسوان ، ويقيم هو وأسرته بأحد الفنادق لحين أيجاد شقة ، مما يكلفه مبالغ طائلة.

– ربما يحضر آخرون على استعداد لسداد ثمن اعلى.
– هناك فكرة اعطاء توكيل لأحد الأصدقاء مع النص فى التوكيل ألا يقل سعر البيع عن حد معين.

وهنا نجد أن لو لم يكن عنصر الوقت عاملا حاسما فى قرار البائع، فمن الأفضل التأنى وعدم الاستعجال.

ومن هذا المثال نخلص الى النتائج والارشادات التالية :

٤/١/١ – أن عدم اعلان البائع عن سعر معين لمنزله ، يتيح الفرصة لتجميع معلومات اضافية عن حالة السوق. « فإذا كان الكلام من فضه يكون السكوت من ذهب » .

٤/١/٢ – إذا حصل البائع على سعر يغطى الحد الأدنى المقبول منه مقدما، وكان لابد من اتخاذ القرار قبل تاريخ معين قريب ، يحسن أن تتم الصفقة إذ أن « عصفور فى اليد خير من ألف على الشجرة » .

٤/١/٣ – إذا لم يكن هناك ضرورة للعجلة فى اتخاذ القرار قبل تاريخ محدد ، فلا داعى للعجلة ، والانتظار سيكون فى صالح البائع، إذ يصدق هنا المثل القائل « فى التأنى السلامة، وفي العجلة الندامة » .

المثال الثانى

٤/٢ – حالة اضرابات العمال

فى نزاع بين نقابة عمالية وادارة أحد المشروعات الصناعية الكبرى يقوم الخلاف أساسا على تحديد الأجر الأساسى المناسب للعمل وقد كان رأى الادارة أن الاجر الاساسى المناسب هو ٦٠ قرشا ، بينما تريد النقابة جعله ٨٠ قرشا

للساعة. فالقضية المطروحة على المفاوضين هنا هى تحديد معدل الزيادة (س) المطلوب من الادارة قبوله ، حيث أن (س) تتراوح بين صفر ، وعشرون قرشا. فالادارة ترغب أن تكون س = صفر ، ومندوبو النقابة يريدون س = ٢٠ قرش هذا بالنسبة للزيادة فى الأجر النقدى المدفوع عن كل ساعة عمل يضاف الى ذلك المزايا العينية والمكافآت . وفى واقع الأمر مع كل يوم اضراب يتحمل المضربون تكلفة ممثلة فى الأجور والمكافآت التى يفقدونها، كما تتحمل ادارة الشركة خسائر ناتجة عن توقف الانتاج ، وتراكم أرصدة المخزون القائمة في تاريخ الاضراب بدون تصريف ، وضياع فرص بيعية وربحية على المشروع.

ويمكن هنا للمتفاوضين اتباع أى أسلوب آخر لاتمام المفاوضات قبل بداية الاضراب فعلا ، ولكن مجرد بدء الاضراب معناه أن زمام الأمور قد أفلت، ففى نهاية كل يوم اضراب يقوم كل طرف بتحديد قيمة الخسائر (أو العقوبات) التى تحملها ويقوم بتقديم عرض ما للاتفاق. فإذا رمزنا للعرض المقدم من قبل الادارة بالرمز ع م ، والمقدم من قبل النقابل العمالية بالرمز ع ن وطالما أن عرض الادارة ع م دائما سيكون أقل من عرض النقابة ع ن سوف لايتم الاتفاق الى أن يقترب العرض ع م من العرض الخاص بالنقابة ع ن ، ويتم حينئذ تسوية النزاع فى النقطة المتوسطة بينهما ((ع م + ع ن) / ٢)

وهنا نلاحظ أنه بالرغم من أن كل طرف مقتنع بأهمية عدم حدوث الاضراب حيث فى نهاية كل يوم اضراب يدرك كل طرف عادة أنه كان يمكن تحقيق نفس المكاسب بدون اضراب ، هنا تظهر أهمية عنصر الوقت فى اتمام المفاوضات والتوصل الى اتفاق بدون اضراب. أما لو حدث الاضراب فعلا تكون استراتيجية انهائه بأسرع وقت ممكن من كلا الطرفين هى الاستراتيجية المناسبة. وعادة يقوم كل طرف بتحديد قيمة مادية تصاعدية معينة عن كل يوم اضراب تمثل الخسائر الناتجة عن استمراره ، وبدون هذا التحديد يكون احتمال

تطويل مدة المفاوضات أكبر مما لو حددت هذه العقوبات المادية مسبقا، بدون اعلام الطرف الآخر بها.

ومن مواقف التفاوض المرتبط بتهديد اضرابات العمال أو وقوع الاضراب فعلا نخلص الى النتائج الآتية :

٤/٢/١ - ضرورة تحديد الأهداف بوضوح ، وبشكل كمى ما أمكن قبل البدء فى عملية التفاوض.

٤/٢/٢ - لابد من مراعاة عنصر الزمن فى تحديد أثار كل من أنواع السلوك التفاوضى البديلة على كل من أطراف التفاوض.

فإذا وجد مثلا أن تكلفة الاضراب فى اليوم الأول أقل من الثانى، والثانى أقل من الثالث وهكذا ، يكون ذلك دافعا كافيا لمنع حدوث الاضراب وتقليل مدته ما أمكن فى حالة حدوثة.

٤/٢/٣ - لابد من التقييم المتتابع لنتيجة التفاوض فى نهاية كل جلسة، أو كل مرحلة (كل يوم) لامكان تحديد السلوك التفاوضى المناسب للمرحلة التالية بناء على نتيجة هذا التقييم.

فهذه المتابعة المرحلية تعطى نتائج فعالة جدا لسرعة التوصل الى اتفاق مرض للطرفين معا.

٤/٢/٤ - التشدد فى المواقف والتحيز لرأى ما يكون غير مجد لجميع الأطراف ، بصرف النظر عن طبيعة هذا الرأى أو الموقف ، خاصة إذا تساوت القوى النسبية للاطراف المتفاوضة.

٤/٢/٥ - الوقت عامل أساسى في تقييم الموقف التفاوضى ، وتحديد التكتيك المناسب ، ومعدل التنازلات المناسبة من كل طرف.

المثال الثالث

٣/٤ - المزايدات

فى احدى الحفلات الخيرية المنظمة لأحد الملاجئ ، تبرع أحد التجار الحاضرين بجهاز فيديو من محله الخاص ، وقررت ادارة الحفلة عمل مزايدة على قيمة هذا الجهاز والذى يدفع أكبر سعر يحصل على الجهاز، بينما السعر الذى يعرضه أي متزايد قبل آخر سعر ، يذهب كايراد للملجأ (أى تبرع).

وبدأت المزايدة بسعر قدرة ٢٠ جنيها مصريا، ثم بدأت تتوالى الزيادات بالجنيه المصرى تارة ، والدولار تارة ، والاسترلينى تارة حتى وصل السعر النهائى الى ٥٠٠ دولار ، وبعد أن كان المتسابق الأخير قد عرض أسعار سابقة مجموعها ٦٠٠ جنيه أخرى، ووصل عدد المزايدين السابقين الى ٩٠ متزايدا دفعوا مبالغ مجموعها أكثر من ٥٠٫٠٠٠ جنيه وأكسبت هذه المبارة جوا مرحا جميلا للحفل ، وأيضا ايرادا هائلا (أكثر من ٥٠٫٠٠٠ جنيه مصرى) للملجأ.

وهنا نود الاشارة الى أن العامل النفسى والرغبة فى المساهمة فى مثل هذه المباريات عادة تأثيرها يكون أقوى بكثير من مجرد القيمة المادية لموضوع المباراة أو التفاوض . وان كان القرار غير حكيم اقتصاديا ، الا أن كل من يساهم ويخسر فى هذه المباراة يشعر بدرجة من الرضاء النفسى أكبر بكثير من الخسارة المادية التى تحملها والممثلة فى المبلغ الذى دفعه فى المزايدة بدون الحصول على الجائزة.

وفي بعض المباريات التفاوضية التجريبية من النمط الخاص بالمزايدة حيث يخسر المتزايد مايدفعه ، ويكسب فقط طرف واحد الجائزة موضوع المزايدة في النهاية .

تثار عدة تساؤلات عن :

- الحد الاقصى الواجب على كل طرف أن يخرج عنده من المباراة ، أى الحد الاقصى للمزايدة ؟ هل هو قيمة الجائزة أم أقل أم أكثر ؟
- لقد أثبتت التجارب العملية أن هذا الحد الاقصى يفوق قيمة الجائزة ذاتها فى كثير من الحالات وان بدا ذلك تصرفا غير رشيد.
- بل اثبتت التجارب العملية أن الكثير من أعضاء التفاوض بعد خروجهم من المزايدة، بسؤالهم عن مدى رغبتهم فى تكرار هذا الموقف التفاوضى ونوع سلوكهم لو اعطيت لهم الفرصة باعادة المباراة ؟ أبدوا رغبة فى تكرار التجربة، مع الميل الى زيادة الحد الاقصى للمزايدة عن الحد الادنى الذى خرجوا عنده من المباراة.

وفى واقع الأمر أن المواقف التفاوضية فى المزايدات تعكس صورة دقيقة لما يحدث فى سباق التسلح ، أو الحروب مع الدول الأخرى ، ويمكن أن تستخدم كوسيلة تعليمية للعديد من الدروس العملية ومن أهمها :

٤/٣/١ – إذا كنت ممثلا لفئة أو مجموعة أو منظمة أو دولة ما ، يكون من الصعب اقناع من تمثلهم بمعنى التكلفة المغرقة، وبأنك متى دخلت فى المفاوضات قد تكون مجبرا على الاستمرار فيها لمدة أطول مما تريد.

٤/٣/٢ – إذا واجهك موقف متحد للتفاوض ، وأنت ترفض عملية التفاوض، هذا معناه أنك تحرم نفسك من ثمار ومكاسب ستحجب عنك من الطرف الآخر.

٤/٣/٣ – إذا قررت الدخول فى المفاوضات الى حد معين ، حدد ذلك بحذر وذكاء.

٤/٣/٤ – إذا كانت نواحى النقد من جانبك تصعب عليك التحرك بحذر وذكاء، فان اظهار ذلك لخصمك – أى الطرف الآخر – سيشجعه على تعظيم مكاسبه منك.

٤/٣/٥ – الذى ينضم الى مباراة للمزايدة ، يختبر الطرف الآخر ثم انسحابه كخاسر ليس معناه توجيه النقد واللوم له إذ أن هذه المباراة ستكون بمثابة تدريب له على قرار لاحق كما قد تعتبر فى حد ذاتها قرارا جيدا (مسبقا) ذا ناتج سئ (لاحق).

٤/٣/٦ – إذا ارغمت على الانضمام لمثل هذا النوع من المباريات التفاوضية، تجنب اعلان استراتيجية محددة . فاذا اعلنت رقما عاليا كحد أقصى لما ستزايد به لتعظيم صورتك أمام خصمك ، تذكر أثر ذلك على فريقك المفاوض وإذا أستأذنت علنا من فريقك للزيادة التدريجية بمستوى منخفض للحد الاقصى للسعر، هذا يشجع الطرف الآخر على المزايدة بأعلى درجة بسيطة جدا عن ذلك.

والتصرف الأمثل الذى ننصح به فى هذه الحالة أن تتظاهر بالارتباك وعدم الفهم للموقف ، واعطاء صورة غامضة للطرف آخر عن موقفك.

٤/٣/٧ – حاول تجنب مباريات المزايدة ما أمكن . فكر جيدا فى أسلوب للاتفاق والتعاون مع خصمك لتعظيم المكاسب المشتركة لكما وتجنب الدخول فى المزايدة أصلا.

وكملحوظة أخيرة تذكر دائما أن حالة الاضراب قد تمثل أكثر الصور ضررا وخطورة لحالة المزايدة المتصاعدة . فهى حالة خاصة من أنماط مباراة المزايدة التى تتميز بأهميتها النظرية والعملية معا.

الفصل السادس

دور الأسئلة فى عملية التفاوض



الفصـــل الســادس

دور الأسئلة فى عملية التفاوض

١ - مقدمــــة

يستطيع المفاوض الفعال أن يستخدم الأسئلة بشكل مثمر فى مفاوضاته لتزداد فرص تحقيقه لأهدافه من التفاوض، وهو إذا ادرك الأهمية الكبيرة للأسئلة والامكانيات التى تتيحها ، يستطيع أن يعد سلسلة من الاسئلة التى يلجأ الى استخدامها خلال مجرى التفاوض لأداء وظائف محددة، كما يستعد بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التى يستطيع بها توجيه مجرى الحديث فى الاتجاه الذى يريده، وكل ذلك بشرط أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيچية والتكتيك الذين يستخدمهما المفاوض ، وأن تصاغ وتوجه بالطريقة التى تتناسب مع الهدف منها.

٢ - المبادئ المرشدة لإستخدام الأسئلة

١/٢ - يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، ويجب أن يكون ذلك الهدف واضحا فى ذهن السائل ، وليس ضروريا أن تكون الاجابة المباشرة على السؤال هى مايستهدفه موجه السؤال.

٢/٢ - يجب أن تكون الأسئلة - كما قلنا - مناسبة للاستراتيچية التى يتبناها المفاوض والتكتيك الذى يستخدمه ، فلا يصح له استخدام اسئلة استفزازية مثلا فى حين تكون استراتيچيته مبنية على محاولة تفادى النزاع.

٣/٢ – السائل عموما فى موقف أفضل من المجيب ، فأن تكون أنت الموجه للسؤال يجعلك فى وضع عقلى ونفسى أكثر يسرا من وضع أن يكون مطلوب منك الاجابة ، ولاتريد أن تعطى اجابة غير مدعمة لموقفك أو تكشف شيئا لاتريد كشفه ، أو تظهرك فى مظهر من يتهرب من الاجابة، أو تضطرك لكشف أوراقك فى توقيت لاتخططه أنت وهكذا ..

٤/٢ – المفاوض الفعال يستطيع دائما المعاونة فى حل العقبات والمشكلات القائمة فى طريق التوصل الى الاتفاق من خلال الاستخدام الذكى للاسئلة. ان توجيه الأسئلة الصحيحة هو أقصر طريق للوصول الى الحلول الصحيحة.

٥/٢ – ترتيب وتجهيز سلسلة من الاسئلة يساعد المفاوض على تنظيم وترتيب افكاره بشكل منطقى .

٦/٢ – توجيه الاسئلة المناسبة فى الوقت المناسب يمكن أن يدعم القوة التفاوضية.

٧/٢ – خلفية السائل أساسية لدى توجيه الاسئلة فيجب أن تبعث الاسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف.

٨/٢ – تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف .

٣ - وظائف الأسئلة

١/٣ - جذب الانتباه

وتستخدم الاسئلة لهذا الغرض عادة فى بداية الحوار فى الدقائق الأولى من جلسة التفاوض ، كما قد يستخدمها المفاوض لجذب الانتباه اليه لدى انشغال الآخرين بالحوار معا.

ويلاحظ أن سؤال جذب الانتباه فى العادة لايتضمن مضمونا هاما أو خطيرا، فهو من قبيل اشعار الطرف الآخر بأنك تستعد لاجراء حوار معه مثل : "هل تسمح لى .. ؟ " و " كيف حالتك ؟ " و " هل يمكن أن توضح لى .. ؟ " ، "هل عندكم مانع .... ؟"

٢/٣ - الحصول على معلومات

وربما كانت هذه الوظيفة من أكثر الوظائف استخداما فى توجيه الأسئلة، حيث يرغب السائل فى الحصول على معلومات معينة يسأل عنها مثل " كم انتاج مصر من القطن سنويا؟ " و " كم عدد السائحين الأوربيين الذين وصلوا الى مصر خلال الشهرالماضى ؟ " ، " ماهو موقف مصر بشأن هجوم الشيعة على المخيمات الفلسطينية ؟ " ، " ومتى يمكن أخذ الموافقة على المشروع ؟ " و " أين تنوى الوزارة اقامة أول وحدة معالجة لمياة الصرف ؟ " و " هل يعطى البنك تسهيلات ائتمانية لمشروعات تسمين العجول ؟ " و " من هو مندوب مصر فى مباحثات الكيلو ١٠١ ؟ ".

ومثل هذه الاسئلة بطبيعة الحال قد يشعر المجيب ببعض القلق خاصة إذا كان غير متأكد بشأن الهدف الحقيقى للسؤال ، لذلك يحسن عدم استخدام هذه الأسئلة فى بداية المفاوضات وقبل التعارف.

ويلعب التوقيت والتسلسل المنطقى للاسئلة من هذا النوع دوراً كبيرا فى تحقيق الحصول على المعلومات ، حتى ولو يكن الخصم مستعدا لاعطائها بهذا اليسر.

٣/٣ - اعطاء معلومات

وهنا لايقصد السائل الحصول على المعلومة وانما يريد بسؤاله أن يعطى معلومة مثل :

« وهل قصرت شركتنا فى تنفيذ تعهداتها ؟ »

« وهل عمرك رأيت شقة بهذا السعر ؟ »

« أليس صحيحا أن امتحان التكاليف كان صعبا للغاية ؟ »

« هل هناك مشكلة لايمكن حلها ؟ »

كما يمكن من خلال توجيه الاسئلة بتسلسل معين أن يعطى السائل معلومة محددة مثل :

هل هناك عدالة فى الولايات المتحدة ؟

هل هناك عدالة للسود ؟

هل هناك عدالة ومساواة للجميع ؟

٤/٣ - اختبار صحة المعلومات

وهنا يوجه المفاوض الاسئلة بهدف التاكد من صحة المعلومات لديه. وقد يوجه الأسئلة بتسلسل معين للتاكد من صحة الاجابات التى يعطيها الخصم.

٥/٣ - لإثارة التفكير

والقصد هنا هو اثارة تفكير الخصم، أو اثارة تفكير كل الاطراف بطرح

تساؤلات مختلفة تدعو الى التفكير والتقدير، وهى عادة أسئلة تتعلق بوجهات النظر والاتجاهات الفكرية والسلوكية للأطراف ، مثل :

« هل تظن أن لجان ترشيد الاستيراد تخدم الاقتصاد القومى ؟ »

« هل هناك مايدعو الى القلق بشأن الموقف فى السودان ؟ »

« أتظن أن الشركة المساهمة هى الشكل القانونى الأفضل ؟ »

« هل تعتقد أن نظام المشاركة أفضل من الاقتراض ؟ »

٦/٣ - تنشيط المناقشة

قد يستهدف المفاوض من توجيه الاسئلة السعى الى تنشيط المناقشة التى بدأت تفتر ، أو كسر الجمود المؤقت فى المباحثات واعادة الحياة الى الحوار، وهنا يفضل عدم اثارة أسئلة تتعلق بالمواقف المبدئية والتى اتضح من المناقشة السابقة تباعدها الشديد ، فذلك يفيد فى كسر الجمود.

٧/٣ - الوصول الى نتيجة

وهنا يرغب المفاوض فى التوصل الى نتيجة محددة يريد التأكد منها مثل : « هل هذا أم ذلك ؟» أو « هل هذا موقفك النهائى ؟ » و « هل اتفقنا على كذا؟».

٨/٣ - تغيير مجرى الحديث

قد يرغب المفاوض لسبب أو لآخر تغيير مجرى الحديث الى اتجاه جديد، وهنا يكون توجيه الاسئلة هو أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف، ويفضل فى هذه الحالة ايجاد ربط ولو ضعيف بين السؤال وبين سير الحديث، بمعنى انتهاز الفرصة للالقاء بكلمة أو معلومة أو موقف معين من قبل أحد المفاوضين ، ويحاول الانطلاق من ذلك الى توجيه السؤال الذى يريد به توجيه مسار الحديث باتجاه آخر.

٣/٩ - كسب الوقت لإضاعة الوقت

هنا يقصد المفاوض اما ان يكسب بعض الوقت أو يضيعه فى سبيل تأخير المواجهة فى مسألة معينة ، أو آملا فى تأجيل المفاوضات بعد موعد معين، أو غير ذلك .. وهنا يثير تساؤلات مختلفة، ويشجع الخصم على الاجابة المطولة لكى يضيع الوقت.

٣/١٠ - لارباك المفاوض

يقصد بإرباك المفاوض احداث الارتباك فى تفكير الخصم، أو على الاقل ارباك ترتيب الاحداث الذى أعده لسير المفاوضات ، مما يجعله خصما أسهل فى التفاوض، حيث لم تعد المباحثات تسير بنفس السيناريو الذى تصوره الخصم مقدما.

٣/١١ - اثارة الخصم

يستهدف المفاوض اثارة الخصم أو استفزازه ربما لدفعه اما الي الخطأ أو الاندفاع أو التهور فيسجل المفاوض تقدما فى موقفه نتيجة لذلك.

٣/١٢ - للحصار

قد يحاصر المفاوض الخصم بسلسلة من الاسئلة العديدة التى تبحث عن اجابة بشكل يضعف من مركزه بدرجة كبيرة، ويكون هذا الحصار هدفا فى حد ذاته.

٤ - من الذى يوجه الأسئلة ؟

يثار هذا الأمر عندما يتعدد أفراد الفريق المفاوض ، وقد يكون رئيس الفريق هو الذى يوجه الأسئلة ، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ماتوزع الادوار

بين أعضاء الفريق لاثارة الاسئلة المختلفة بتنسيق مسبق، أو حتى بشكل تلقائى، ولكن المهم هو أن يكون رئيس الفريق دائما مسيطرا على الموقف بحيث يكون توجيه الاسئلة مساهما فى توجيه المناقشة بالشكل الذى يخدم مصالح الفريق المفاوض.

٥ - الإجابة على أسئلة الخصم

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية :

١/٥ - تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة ، لأن فهم المغزى يحدد شكل ومضمون اجابتك.

٢/٥ - خذ وقتك فى فهم السؤال ، دون حرج ، حتي لايؤدى عدم فهمك إلى اضعاف موقفك.

٣/٥ - إذا كنت لاترغب فى الاجابة فلاحظ :

١/٣/٥ - لاتبدو متهربا من الاجابة فهذا يضعف موقفك ، كما أنه يفتح الباب للخصم ليلجأ إلى محاصرتك بالاسئلة.

٢/٣/٥ - يمكنك الاحتجاج بأن الاجابة غير متوافرة لديك الآن وتعد بتوفيرها فى وقت لاحق.

٣/٣/٥ - يمكن كذلك طلب ارجاء الاجابة لوقت لاحق لتأخذ فرصتك فى التفكير.

٤/٥ - يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة الصادقة أو المناورة فى الاجابة.

٥/٥ – لاحظ أن السؤال المباشر يستوجب اجابة مباشرة.

٦/٥ – جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد.

٧/٥ – الغموض فى الاجابة تكتيك يمكن استخدامه فى المفاوضات ذات الطابع الرسمى.

٨/٥ – إذا حوصرت بالاسئلة فلا تهرب ، والبديل :

١/٨/٥ – الانسحاب الهادئ.

٢/٨/٥ – التنازل التكتيكى.

٣/٨/٥ – الاعتراف بالحقيقة.

وفى كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك أو بتنازلك.

٩/٥ – قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة :

١/٩/٥ – هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال ؟

٢/٩/٥ – هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة ؟

٣/٩/٥ – هل سيتحمل الصراحة ؟

٤/٩/٥ – هل سأندم على الاجابة ؟

الفصل السابع

الإستشـارة والوساطـة والتحكـيم



الفصل السابع

الإستشارة والوساطة والتحكيم

١ - مقدمة

كثيرا ما يلجأ المتفاوضون الى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد سير المفاوضات. وهنا يجب أن نفرق بين ثلاثة اتجاهات شائعة في هذا المجال.

١/١ - الاتجاه الأول

وهو التجاء أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة فى مجالات التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة فيما يتعلق بتوجيه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن . وكثيرا مالايعلم الطرف الآخر فى التفاوض - الخصم - أى شئ عن استعانة خصمة بمستشار خارجى . وربما يسلك هو أيضا نفس السلوك بدون اعلام الطرف الآخر.

وهنا يكون دور المرشد أو المحلل analyst دورا استشاريا بحتا، وتتمثل سلطته فى تقديم الفكرة - أو الأفكار - بكيفية التصرف والتحرك وابداء الرأى دون التزام الجهة المفاوضة بتنفيذه . إذ يمكن أخذ رأيه كما هو، أو بعد اجراء تعديل معين فيه. فهو يعمل كمستشار فقط وهو لايتقابل مع الطرف الخصم على الاطلاق ولايظهر بشكل مباشر أو بصورة واضحة فى المفاوضات.

٢/١ - الإتجاه الثانى

هو التجاء طرفى التفاوض - أو الاطراف المتفاوضة الى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضى محتدما ، وتكون المفاوضات قد وصلت الى طريق مسدود والاختلافات بين طرفى النزاع اختلافات جذرية تعكس تعارضا واضحا فى الأهداف . هنا يعمل الوسيط mediator كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ، ويختلف دوره بصورة جوهرية عن حالة المحلل الذى يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط فى النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر فى المفاوضات.

ومن أمثلة الوساطة الشهيرة فى المفاوضات الدولية وساطة الولايات المتحدة الامريكية فى المفاوضات بين مصر واسرائيل حتى تم ابرام معاهدة السلام (كامب ديفيد) فى ٢٥ ابريل ١٩٧٨م .

٣/١ - الإتجاه الثالث

هو التجاء أطراف النقاش إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الأطراف ، وهو مايسمى بعملية التحكيم . فالمحكم arbitrator دوره مثل القاضى تماما، يحكم فى القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذا على جميع الأطراف المعنية . وهذا يختلف عن دور الوسيط الذى يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل من الأطراف المتفاوضة، وتقريب وجهات نظرهم ولكن لايتخذ القرار ، ولايملك سلطة اتخاذ القرار الملزم لهم.

وتشترك الحالات الثلاث - الاستشارة ، والوساطة ، التحكيم - فى التجاء طرف أو أكثر من المتفاوضين لجهة محايدة ، غير متصلة - بشكل مباشر على

الأقل – بموضوع النزاع للمساعدة فى توجيه دفة التفاوض وترشيد عمليات التوصل الى الاتفاقات والتعاقدات . وفيما يلى نناقش طبيعة وخصائص كل من هذه الأدوار الثلاثة :

٢ – الإستشارة والمحللين

Consultant / Analyst

٢/١ – متى تلجا للمستشار ؟

من المفيد الالتجاء لجهة الاستشارة عندما يكون الموقف التفاوضى ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لاتتوافر لدى أطراف التفاوض. وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر ، وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام، وعن كيفية الاعداد للتفاوض فى مراحله الأولى، وكيفية انهاء المفاوضات فى مراحلها الأخيرة.

٢/٢ – مواصفات المستشار

قد يكون المستشار بيت خبرة consulting firm مثل بيوت الاستشارة الادارية والقانونية والمحاسبية ، أو تكون فردا مثل السمسار، أو أخا أكبر، أو شخصا ذا خبرة سابقة محنكة فى مثل هذه المواقف التفاوضية.

ومن أهم شروط نجاح المستشار :

- ذو خبرة كافية .
- جهة محايدة وغير متحيزة.
- تكلفتة أقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه .
- أن يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للادلاء بكل ماعنده من معلومات ونصائح وارشادات فى الموقف محل الاستشارة.

٣/٢ - وبالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار

قد تكون على اساس علاقة مستمرة ، أو علاقة مؤقتة تنتهى بانتهاء الصفقة.

٤/٢ - نطاق مهام المستشار ودوره

ومن الضرورى التنويه إلى أن الدور الأساسى للمستشار دور استشارى، فهو يقدم خدمات محددة بالادلاء بمعلومات ونصائح وارشادات ولكن لايقوم بعملية التفاوض الفعلية.

وهو فى سبيل أداء هذا الدور على الوجه الأكمل يستعين : بخبراته السابقة، ويقوم بتجميع معلومات متكاملة عن الموقف التفاوضى الراهن وخصائص كل من طرفى النزاع وأهداف واتجاهات كل منهم ، وبحث البدائل المختلفة القائمة وآثار كل بديل منها. وهو يهدف أساسا إلى تعظيم مكاسب أحد الأطراف من عملية التفاوض . ولامكانه القيام بمهمته يلجأ إلى أساليب متعددة تشمل مايلى :

١/٤/٢ - تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفى النزاع ، ويشمل ذلك تحديد :

أ - الفروق ونواحى الاختلاف Differences

بين الأطراف المتفاوضة سواء كانت فروقا فى الأهداف أو المعتقدات ووجهات النظر، أو فى الطاقات والامكانيات الخاصة بكل طرف.

ب - المصالح المشتركة Shared Interests

أى النواحى التى يتفق فيها طرفا النزاع ، وتمثل رابطا مشتركا أو تصرفا موحدا أو اتفاقا فى وجهات النظر، أو معتقدات

وقيم مشتركة، أو المفهوم المشترك عن خصائص الاتفاق العادل، أو المرضى لكلا الطرفين معا.

حـ – الوفورات الممكنة للحجم أو العدد

Economies of Scales & Numbers

وذلك عن طريق بدائل عديدة تشمل :

- الانضمام لأكثر من وحدة تنظيمية ، أو جهة ما mevger لتجنب الاسراف، أو ازدواج الأنشطة .
- أو توزيع المخاطر splitting risks على جميع الأطراف المعنية مما يزيد ويعظم ارباح من كان يتحملها كلها أصلا ، وفى نفس الوقت يوجد الحافز لدى باقى الاطراف لمزيد من الجهود والانتاجية.

٢/٤/٢ – تحديد الصور التعاقدية المناسبة appropriate contractual mechanism

لكل نوع من الفروق والاختلافات فى القضايا النزاعية . وهنا يقوم المحلل بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض.

٣/٤/٢ – تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف

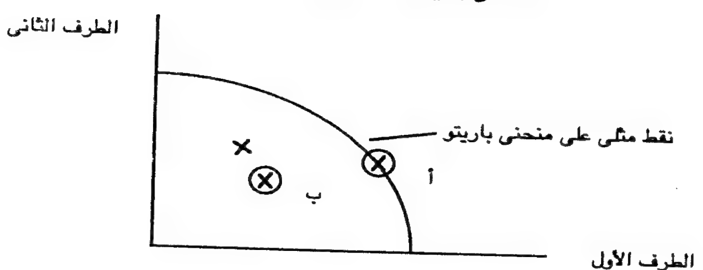
وعادة تشمل هذه المرحلة التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل من البدائل المطروحة ، والتى يمكن تمثيلها على النحو الموضح بالشكل التالى، ومنه يتضح أن النقط على المنحني الخارجى هى أفضل الحلول إذ

تفضل عن النقط داخل هذا المنحنى ، فمثلا النقطة « أ » أفضل بكثير من النقطة « ب » .

شكل (١/٧)

القيم المحتملة للحلول البديلة

(منحنى باريتو Pareto Frontier)



٢/٤/٤ – خلق قيم اضافية والمطالبة بقيم أخرى ومكاسب من الخصم

للمحلل دور أساسى فى خلق قيم اضافية Creating Values للطرف المفاوض وأيضا ترشيده فى طلب مكاسب من خصمه claiming of values وذلك لتعظيم مكاسبه الصافية فى الصفقة . ويقوم المحلل بتحقيق ذلك عادة عن طريقين :

٢/٤/٤/١ – ايضاح بدائل عدم التوصل الى اتفاق
No - Agreement Alternatives

وذلك بسؤال اعضاء هذا الطرف عن آثار عدم الاتفاق وماهى الخطوة التالية فى هذه الحالة .

تحديد هذه الاثار – أى آثار عدم التوصل إلى اتفاق

– يضع الحدود Limits الخاصة بالاتفاق.

٢/٤/٤/٢–تقييم خصائص كل من الأطراف المتفاوضة واتجاهاتهم

ويشمل ذلك هدف كل طرف ، أو أهدافه ، وحركية أو ثبات هذه الأهداف، والاتجاهات الخاصة بكل طرف والحدود التى يقبلها، وهو مايحدد نطاق المساومة bargaining range الذى يمكن التحرك فيه، وبالتالى تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات.

٢/٤/٤/٣–تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضى الراهن

أى تحديد معالم الصورة القائمة Shap shot للموقف التفاوضى الجارى، ويشمل ذلك على :

* الاطراف المتفاوضة والتى سبق مناقشتها اعلاه Partiev .
* المنافع الخاصة بكل طرف ودوالها Utibties .
* المصالح ، والمكاسب ، والاغراض Interests .
* القضايا ، ومكوناتها وأبعادها .

ثم تحليل كافة عناصر الموقف التفاوضى الراهن بما يكفل :

* تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح.
* تحديد البدائل الممكنة ، والمنافع المتوقعة من كل بديل لكل طرف.

* تعظيم المكاسب المحققة من خلال :

المزيد من المعلومات عن كل طرف ، ونواحي الاختلاف والمصالح المشتركة بينهم وعادة يمكن خلق مكاسب اضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية cooperative meres كما يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب اضافية عن طريق التحركات التنافسية competitive moves وبالرغم من اختلاف وتعارض التكتيكات والاستراتيجيات اللازمة لكل حالة يكون دور المستشار أساسيا فى تحديد كيف، ومتى ، وبأى صورة أو درجة يتم ممارسة كلا من التكتيكات المضادة.

٣ - الوســـــاطـــة Mediation

١/٣ - كثير مايكون استخدام وسيط فى عملية التفاوض خطوة فعالة بل ضرورية فى التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة وتظهر أهمية دور الوسيط بوجه خاص فى حالات : تصاعد النزاع واحتدامه ، أو توتر العلاقات، أو فى أعقاب الهزائم أو فى حالة تعادل الاعتمادية.

ونقصد بتعادل الاعتمادية ، أن قوة « أ » تتحدد بمدى تأثيره على النتائج التى يمكن أن يحققها « ب » . فكلما زاد التأثير زادت القوة . وفى حالة تعادل الاعتمادية ، أو تعادل قوة تأثير كل طرف على الآخر من أطراف التفاوض ، يكون هناك مجال كبير وفعال للوساطة.

وأهم مايميز دور الوسيط ، أنه لايفرض حلولا على المتفاوضين ولايمكنه ارغامهم بقبول حل ما بعكس المحكم، وان كان أحيانا يصعب التفرقة بين كلا الدورين. ولكن عادة ينصح بعدم الالتجاء للتحكيم الا كمرحلة تالية للوساطة.

ويقوم الوسيط بأدوار متعددة ، كما أنه يقدم خدمات متنوعة للمتفاوضين تختلف طبقا للموقف التفاوضى ذاته . وفيما يلى نقوم بمناقشة هذه الأدوار، وآثارها، ثم نناقش الشروط اللازمة لنجاح الوساطة عمليا، وبعض الأساليب الاساسية فى هذا الصدد مع ايضاح الآثار النفسية والاجتماعية لكل منها. وأخيرا نوضح الخصائص الواجب أن يتحلى بها الوسيط الفعال.

٢/٣ - ادوار الوسيط وخدماته

يقوم الوساطء بأدوار متعددة، كما أنهم يؤدون خدمات متباينة تشمل مايلى:

١/٢/٣ - تسهيل عمليات التفاوض Facilitate negotiations

وذلك بتجميع الأطراف المتنازعة معا فى جلسات مشتركة فى مواجهة بعضهم البعض ، لم يكن من الممكن انعقادها لولا تدخل الوسيط.

ولهذا الدور أهمية كبيرة تظهر بوجه خاص فى حالات وصول التفاوض الى طريق مسدود ، ولايقبل بعده أى طرف المبادأة من جانبه لمواجهة الطرف الآخر أو لتحديد لقاء تفاوضى آخر.

كما تظهر أهمية هذا الدور الخاص بتسهيل عمليات التفاوض فى حالة عدم رغبة اطراف التفاوض - المشترى أو البائع مثلا - فى الاعلان عن اتجاهه بصورة مباشرة للطرف الآخر ومثال ذلك السمسار الذى يقوم باتمام صفقة شراء أسهم ، حيث يكون لديه بعض التوجيهات من البائع عن اتجاهاته ورغباته والتى يقوم السمسار بتنفيذها دون اشعار الطرف البائع بهذه الاتجاهات صراحة.

٢/٢/٣ - الاسراع فى اتمام الصفقات وابرام العقود **Expidition**

وذلك بتحديد تواريخ قصوى impose firm deadlines لاستكمال المفاوضات والضغط على كل من الاطراف المتفاوضة بصورة مباشرة وغير مباشرة للتوصل الى اتفاق بسرعة ما أمكن.

وتظهر أهمية هذا الدور بوجه خاص عندما يكون، الوقت عنصر حساس فى تغيير مواقف المتفاوضين أو اتجاهاتهم.

ومثال ذلك حالة شخص مهاجر لابد أن يغادر البلاد فى تاريخ محدد ويرغب فى انهاء التصرف فى ممتلكاته أو عقاراته قبل هذا التاريخ.

٣/٢/٣ - تضييق فجوة الخلافات بين الاطراف المتنازعة
Reduce adversaries differences

وذلك بكبح طموحاتهم ، وتقليل توقعاتهم غير الواقعية واحكامها بصورة مقنعة ومحايدة.

ومثال ذلك دور السمسار فى ابرام صفقات الشراء والبيع العقارية.

٤/٢/٣ - اقتراح اساليب للتوصل الى اتفاق **Suggest avenus for agreement**

فمثلا لو عرض كل طرف السعر الذى يقبله للصفقة يمكن للوسيط أن يقترح نقطية وسطى بينهما أو سعرا آخرا يمثل نقطة بدء مناسبة للتفاوض.

٥/٢/٣ – المساعدة فى تطبيق الاتفاقات Help inplement agreements

وذلك بالاشراف ومتابعة تنفيذ كل طرف لبنود الاتفاق والالتزام بها حرفيا دون انحراف أو خلل.

ومثال ذلك : دور المراقبين الدوليين للأمم المتحدة على حدود سيناء لمراقبة تنفيذ اتفاق السلام بين مصر واسرائيل وعدم تعدى أى منهما على حدود الآخر سلما أو حربا، ودور الولايات المتحدة فى متابعة تنفيذ اتفاقية كامب دافيد بين مصر واسرائيل ، وأيضا دور رئيس مجلس الوزراء فى مراقبة تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقيام كل قطاع بتنفيذ حصته فيها والتعاون مع القطاعات الأخرى لتنفيذ الخطة ككل.

وهنا نود الاشارة الى أن كل مدير فى المشروع خاصة فى مستويات الادارة العليا هو وسيط بالدرجة الأولى للنزاعات التى تنشب بين مرؤوسيه. فالمدير العام عادة يتوسط فى النزاعات بين الادارات الوظيفية لازالة التعارض بين وجهات النظر والتصرفات الناتجة عن اختلاف وتعارض الأهداف الوظيفية . فعادة ينشب الخلاف بين مدير الانتاج (الذى يهدف الى تقليل تكلفة الانتاج ، وتقليل اعطال الطاقة المتاحة).. ومدير التسويق (الذى يهدف الى سرعة الاستجابة للتغير فى أذواق واتجاهات المستهلكين حتى لو اقتضى ذلك ارتفاعا فى تكلفة الانتاج، وزيادة فترة الاعداد للآلات ، وعدم الاستخدام الكامل للطاقة).

وعلى المدير العام حل هذه النزاعات الوظيفية بما يخدم صالح المشروع ككل ، فهو وسيط دائم بينهما من ناحية وبينهما وبين باقى

المديرين التنفيذيين (مدير المشتريات ومدير الأفراد، والمدير المالى...) من ناحية أخرى.

٦/٢/٣ - ومن أهم الخدمات التى يقدمها الوسطاء عمليا مايلى :

* تقليل فرص الانفعال ، ومثال ذلك وساطة الأهل والأصدقاء فى حل الخلافات الزوجية ، إذ أن هذه الوساطة تساعد على احكام كل طرف فى النزاع لعواطفه وانفعالاته المتطرفة والتى قد تؤدى الى زيادة هوة النزاع وليس تقريب وجهات النظر.
* التقويم العملى للأمور ، حيث أن الوسيط عادة تكون نظرته محايدة، مما يجعله موضوعيا فى تصرفه ، محايدا فى أرائه ، فهو لايؤثر عليه الأمر بشكل أو بآخر.
* التحليل المجرد للحقائق بدون تحيز ، باعتبار أن الوسيط يمثل عيناً خارجية عن الموقف النزاعى ذاته مما يساعده على التحليل الموضوعى المجرد للحقائق والمواقف وبدائل السلوك بدون تحيز.
* تسهيل تقديم التنازلات ، وذلك عن طريق المساهمة فى بيع والاقناع بالحلول الوسط للأطراف المتنازعة ، وتقليل أهمية التنازلات.
* حفظ ماء الوجه لكل طرف قبل الطرف الآخر، كما فى حالة وساطة أمريكا فى حل النزاع بين مصر واسرائيل ووساطة الدولة الأوربية فى حل النزاع بين اسرائيل والعرب عموما.
* استمرار المفاوضات ، يساعد الوسيط على ايجاد خيط مستمر بين المتفاوضين فى حالة فشل المفاوضات المباشرة بينهما أو تعذر قيامها أصلا. ومثال ذلك : الرحلات المكوكية الشهيرة لكسينجر بين كل من مصر وسوريا واسرائيل.

٣/٣ - شروط نجاح الوساطة عمليا

يرتبط نجاح الوساطة عمليا بعدة اعتبارات تشمل طبيعة الموقف التفاوضى وشخصية الوسيط ، ومدى مناسبة الأسلوب أو الأساليب التى يستخدمها فى اقناع الأطراف المتفاوضة .

وفى هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاث متغيرات رئيسية تتحكم فى العلاقة بين الأفراد والمنظمات . وتنعكس درجة توافر هذه المتغيرات على نوعية العلاقة بين الأفراد ، وبين المنظمات وبين كلاهما معا وتؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح أسلوب الوساطة فى حل النزاعات بينهم. وهذه المتغيرات الثلاث هى :

- التبعية Dependency

تبعية طرف للوسيط نفسه أو للطرف الآخر.

- قوة التأثير Power

أو الاعتمادية بين الأطراف المتفاوضة.

- قوة العلاقة Intensity

وفيما يلى نناقش كل منها على حدة .

١/٣/٣ - التبعيــــة Dependency

ويقصد بها أن طرفا ما يراعى مدى امكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه ولتحديد درجة اعتماد الطرف « أ » على طرف آخر « ب » نلاحظ :

- أن ذلك يرتبط بشكل طردى بالأهداف الوسيطة التى عرضها "ب" ومدى أهميتها بالنسبة لـ "أ" . فهناك علاقة طردية موجبة بين التبعية

والسلوك النزاعى إذ كلما زادت تبعية طرف ما إلى طرف آخر كلما زاد احتمال النزاع بينهما . فالطرف المتبوع يريد التحكم واستغلال قوته النسبية فى العلاقة ، بينما يشعر الطرف التابع له بالضغط وعدم العدالة. ومن الضرورى فى هذه الحالة الاعتراف المتبادل من الطرفين بهذه التبعية لامكان استمرار العلاقة بينهما ، ولامكان نجاح الوساطة فى حل النزاع وتقريب وجهات النظر. ومثال ذلك تبعية الزوجة لزوجها، وعلاقة التبعية النسبية بين اسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية.

- كما يرتبط نجاح أسلوب الوساطة عمليا بشكل عكسى بأهداف "أ" التى تقع خارج دائرة العلاقة بين "أ" ، "ب" وهنا يظهر أهمية تأثير الأطراف المعنية على الوسيط وكلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع كلما نجح فى أداء مهمته.

٢/٣/٢ - القـوة أو الاعتماديـة

يمكن تعريف الاعتمادية بأنها قدرة طرف ما فى التأثير على نتائج طرف آخر فى علاقة معينة . مثال ذلك جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزارة التموين ، ووزارة الاسكان ، ووزارة المواصلات فيما يخص تدبير احتياجاتهم، مثال آخر : تأثير الشركة المحتكرة لاستيراد سلعة معينة على الشركة التى تحتاج إلى استيراد هذه السلعة. فقوة « أ » على « ب » تتحدد بمدى النتائج التى يحددها « أ » أو يؤثر فيها بالنسبة لـ « ب » .

وقد يسير اتجاه القوة فى اتجاه تعادلي متوازن symmetric حيث

يكون لكل طرف نفس قوة التأثير على نتائج الطرف الآخر. وهنا يسهل استخدام أسلوب الوساطة فى حل النزاع.

أو يسير اتجاه القوة فى اتجاه غير متعادل أو غير متكافئ Asymmetric وذلك عندما تكون قوة تأثير طرف ما على الطرف الآخر أكبر من تأثير هذا الأخير على الأول . ومثال ذلك العلاقة بين الاتحاد السوفيتى ودول أوربا الشرقية فقطعا النفوذ السوفيتى أكثر قوة من أى من دول شرق أوربا.

٣/٣/٣ - شـدة العلاقـة

تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاقتها بين طرفين على :

- حجم التعامل أو التبادل بينهما.
- معدل التبادل أو التفاعل ، أو الاتصال بينهما.
- ارتباط المصالح / المصير عموما.

فكلما كانت العلاقة بينهما وثيقة ، كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية فى التوصل للحل. وتحدد مستويات التبعية القوة، وشدة العلاقة ، والهيكل الأساسى للعلاقة بين الأفراد والمنظمات ، ومدى فاعلية كل من الأساليب المختلفة للوساطة على حدة . وسوف تتضح هذه الناحية بعد مناقشة أشكال الوساطة المختلفة وخصائص كل منها فنلاحظ أنه مع توافر درجة تبعية كبيرة ، وقوة تأثير متعادلة ، ودرجة صلة وثيقة فى التعامل بينهما كلما كان أسلوب تبادل الأشخاص أكثر فاعلية للوساطة هنا. إذ يمكن فى ظل هذه الخصائص - للموقف التفاوضى - وضع مكافأة أو عقاب أو فرض تهديدات مختلفة. ولايشترط ذلك فى حالة استخدام اسلوب الدبلوماسية.

وفيما يلى نناقش كلا من أشكال الوساطة عملياً على حدة .

٢/٤ - اشكال الوساطة فى نزاعات التفاوض ووسائلها

٣/٤/١ - تبـادل الأشـخاص Exchange of persons

ويعنى ذلك تبـادل أشـخـاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الآخـر لفـترة من الوقت وقـد لايـتخـذ هـذا التـبـادل شـكل الوسـاطة وانما زيارات جمع معلومات ومناقشة ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة، وقد يشمل هذا التبـادل أعضـاء من مستويات ادارية ووظيفية مـختلفة ليعرض كل طرف وجـهات نظره كاملة . وهـذا يعكس مـحاولة التـأثير غير الموضـوعى أو غير المباشر بين الأطراف المتبادلة . وهو أسلوب معتاد فى المعـاملات الدولية . مثال ذلك : دعوة مندوبى القوات المسلحة لزيارة مصانع السلاح فى فـرنسـا أو أمـريكا للاطـلاع على المعـدات والتكنولوچيا والامكانيـات. ومثال آخر ، دعوة ممثل المحافظة لزيارة مصانع الشركة الموردة للكوبرى العلوى ، أو الحـاسب الآلى أو لمترو الانفـاق ، وذلك لمزيد من التـعـريف والاقناع بـالشـروط ، وصـحـيح أن هـؤلاء المـمـثلين ليـسـوا وسطاء بالمعنى الدقيق ولكنهم يلعبون جزئيا دور الوساطة وتقوم فكرة هذا الأسلوب على افتراض أن :

أ - هـذا التبـادل سيولد اتجاهـا موجبا قبل الطرف الآخر وبالتالى تقليل حدة النزاع.

ب - تحسين الاتصـال ، حيث أن تبادل الاشـخـاص سيؤدى إلى توسيع دائرة التعاون بين كل من الأطراف المعنية.

ولقد اثبتت الدراسات الحديثة أن الاتصال يقلل من الشعور السئ قبل الطرف الآخر ويقلل من الاتجاهات السالبة بل يعطى نتائج ايجابية إذا توافرت فيه عدة شروط هى :

١ – أن يتم بين أعضاء فريق من نفس المستوى الوظيفى.

٢ – إذا كان أعضاء الفريق الأكبر حجما – له رأى أغلبية – ويتعامل مع مجموعة رأى اقلية من مركز وظيفى أقل.

٣ – إذا كانت هناك سلطة عليا أو أكثر – سواء داخل أو خارج المنظمة – تؤيد هذا الاتصال.

٤ – إذا بنى الاتصال على علاقة وثيقة أو صلة مسبقة أو ثقة متبادلة ، وليس مجرد اتصال عادى.

٥ – إذا ترتب على الاتصال ناتج مادى معين أو مكافأة ما.

٦ – إذا كان موضوع التفاوض يرتبط بقضايا هامة ، أو أهداف عليا لكلا الطرفين.

كما أن الاتصال قد يؤدى الى نتائج سلبية إذا :

١ – أدى إلى تقوية المنافسة بين الفريقين.

٢ – أو أن الوساطة تتم عن غير رغبة أطراف التفاوض أو تتم تحت ضغط من سلطات خارجية.

٣ – طرفا المجموعة فى حالة نفسية سيئة.

٤ – هناك بعض المبادئ أو القيم أو المعايير التى يتمسك بها طرف معين ضد الطرف الآخر.

٥ – انخفاض المركز الأدبى أو الوظيفى لأحد أطراف التفاوض نتيجة لعملية الوساطة أو الاتصال هذه.

٦ – عدم امكان تأثير مجموعة اقلية فى مركز وظيفى أقل على رأى مجموعة ذات مركز وظيفى أعلى . إذ يجب أن يتفهم كل طرف ظروف ومشاكل الطرف الآخر كما فى حالة تبادل الأسرى مثلا.

وعادة تهدف عملية تبادل الأشخاص إلى تبادل وتعديل الحقوق والواجبات بين المنظمات . أى التحرك من موقف تنافسى إلى موقف تعاونى مما يترتب عليه تسهيل تبادل الحاجات ، والتعرف على التفضيلات والاتجاهات وتحقيقها. لذلك يجب العناية باختيار الاشخاص الذين يتم تبادلهم لكى تتحقق النتائج المنشودة من ذلك.

٣/٤/٢ – الأهداف العليا Superordinate goals

يستخدم أسلوب الأهداف العليا لايقاف النزاع، حيث يعلو أطراف التفاوض فوق خلافاتهم فى سبيل تحقيق ماهو اسمى وأبقى. فالتركيز هنا يكون على الأهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الى حل مرض لكليهما. ومثال ذلك : شعار « لاصوت يعلو فوق صوت المعركة » قبل استرداد الأرض المحتلة من اسرائيل . وأيضا استخدام هذا الأسلوب فى المفاوضات بين العرب لاسترداد حقوق الفلسطينين ، أو بين المنظمات الفلسطينية المتصارعة لحل القضية الفلسطينية .

ويصلح هذا الأسلوب بوجه خاص إذا نشأ نزاع بسبب اختلاف بعض الأهداف أو تعارضها، ولكن الأهداف المشتركة يجب أن تكون من الأهمية بالقدر الذى يقنع الطرفين بالتنازل عن الفروق والخلافات بينهما.

ولامكان نجاح هذا الأسلوب عمليا، يحسن مراعاة النواحي التالية:

أ - أن يتم تحديد الأهداف العليا بواسطة طرف ثالث.
ب - أن يتم تحديدها كتطور طبيعى للأحداث ، وليس كوسيلة لفض النزاع.
حـ - لايجب أن يشعر الأطراف بأن هذا التحديد للأهداف ذريعة فقط لحل الخلاف بينهم.

وهنا مثل شائع هو استخدام العدد المشترك كهدف أعلى ومن الناحية العملية يجب التفرقة بين :

أ - تأثير التعاون الناتج - من استخدام اسلوب الأهداف العليا - على تخفيف النزاع.
ب - التأثير الناتج من تحقيق الأهداف.

فأسلوب الأهداف العليا يحقق الناحيتين معا. ويرجع ذلك إلى تأثيره على تقارب وتشابه الحكم على الاشياء من قبل جميع الأطراف، مع تبادل المعلومات أكثر بين طرفى النزاع ، مما يزيد الثقة المتبادلة بينهم.

٣/٤/٤ - الدبلوماسية (السياسة) Diplomacey

هذا الأسلوب شائع الاستخدام فى النزاعات بين الدول بوجه خاص. وعادة يكون دور الدبلوماسية هو توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحى الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الأطراف المعنية، مع تبادل مزيد من المعلومات بينها. وفى حالة استخدام هذا الأسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين أو ممثلين لهم لتحسين العلاقة بين المنظمات.

ولضمان فاعلية هذا الأسلوب عمليا، من المفيد مراعاة الاعتبارات التالية :

أ – أن تحدد الدبلوماسية أهدافها فى ضوء القوة الدولية الحالية، والمرتقبة المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف.
ب – يجب أن تقيم الدبلوماسية أهداف الأطراف الأخرى والقوة الفعلية والمرتقبة فى تحقيق هذه الأهداف.
حـ – تحديد مدى توافق وتناسق الأهداف المختلفة مع بعضها.
د – استخدام الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

ولنجاح أسلوب الدبلوماسية لابد لمن يمارسه أن يكون ذا سلطة عليا واضحة أمام الاطراف المعنية . ومثال ذلك ادعاء مندوبى البيع لشركة ما أنهم يدافعون عن مصالح المستهلكين لقربهم من الأسواق (ولكن من وجهة نظر المستهلك أن مندوب البيع هو شخص يدافع عن مصالح شركته البائعة فقط). بينما يرى مندوبوا الانتاج أنهم يركزون على ناحية الكفاءة الانتاجية وضغط تكاليف التشغيل.

ويخلق دفاع مندوبى البيع والتسويق عن وجهة نظر المشترى (المستهلك) احتكاكات مع ادارات الصنع والانتاج مما يدعو لخلق وظائف تنسيقية وسيطة liason roles ذات سلطة كبيرة مع تأييدها من الادارة العليا للمشروع وباقى الأطراف المعنية وذلك لتقريب وجهات نظر الانتاج والتسويق ، والقضاء على التعارض فى أهدافهم الوظيفية بما يخدم صالح المشروع ككل.

ويلاحظ دائما أن كل الوسائل الرئيسية الثلاث للوساطة – تبادل الأعضاء ، والأهداف العليا ، والدبلوماسية – تكون أكثر فاعلية وصلاحية فى التطبيق إذا وجدت تبعية قوية بين الأطراف المتنازعة ، وقوة

متعادلة أو متوازنة بينها، مع علاقة ثقة وطيدة بينها . وهناك العديد من الوسائل العامة الأخرى للوسطاء، والتى لاترتبط بشروط معينة لنجاحها إلى حد كبير نقوم بمناقشتها على النحو التالى :

٣/٥ - ادوات الوسيط ووسائله

من أهم الوسائل العملية المفيدة التى يلجأ اليها الوسطاء لتقريب وجهات نظر المتفاوضين وانجاح المفاوضات مايلى :

- توضيح وجهات النظر لكل من أطراف النزاع.
- تهدئه الخواطر.
- طمأنه الأطراف.

وتظهر أهمية ذلك فى حالة وجود مخاوف محددة لدى طرف ما تجاه الطرف الآخر، بما يكفل تدعيم الثقة المتبادلة بين المتفاوضين :

- تقديم الحقائق المجردة ، وضرب أمثلة ، ومناقشة آثار عدم التوصل الى اتفاق.
- المساعدة فى تحليل المواقف ، بتجزئة القضايا ، واعادة ترتيب أهميتها النسبية.
- المساعدة فى تقييم الاقتراحات ، ودراسة الافكار المقدمة من كل طرف.
- تقديم اقتراحات مستقلة . خاصة فى حالة توصل المفاوضات الى طريق مسدود ، مما يلزمه وجود أفكار واتجاهات جديدة تفتح أبواب الأمل بين المتفاوضين .
- شراء الوقت عند اللزوم ، إذ لاشك أن تدخل طرف وسيط فى النزاع يطيل نسبيا فترة التوصل الى اتفاق.

- تقديم الضمانات المستقلة ، وان كان يجب ممارسة هذه الوسيلة بحذر وتحفظ شديدين، إذ كثيرا مايصدق المثل القائل بأن الضمانة : « أولها شهامة، ثانيها غرامة ، ثالثها ندامة » .
- تدعيم الاعترافات المقدمة من جانب كل طرف .
- تأييد الاتفاق.
- توزيع المكافآت أو توقيع العقوبات فى حالات خاصة . كما فى حالة قيام أمريكا بزيادة المعونات المقدمة لكل من مصر واسرائيل.

٦/٣ - الآثار الاجتماعية والنفسية لأساليب الوساطة

ينشأ عن استخدام أساليب الوساطة المختلفة آثارا اجتماعية ونفسية لها دلالات هامة فى المعاملات . ففى ممارسة الوساطة بين المتنازعين يمكن التمييز بين أربعة أنواع من العمليات ذات دلالة خاصة ، وهى :

* التجاذب بين الاشخاص Interpersonal attraction/similarity
* عمليات انسانية Humanizing proccsses
* عمليات مقارنة Comparison proccsses
* عمليات اتصال ورد فعل Communication / Reactivity Processes

وفيما يلى نناقش كلا منها باختصار :

١/٦/٣ - التجاذب بين الأشخاص

تؤكد الدراسات الاجتماعية والنفسية على أن التجاذب يتوقف على التشابه المدرك بين طرفين أو أكثر ، فالأفراد بصفة عامة يحبون من يكافئهم ويشجعهم . وينجح أسلوب تبادل الأشخاص ، والدبلوماسية فى

تحقيق هذا الادراك، وبالتالى فى تخفيف النزاع بين أطراف تربطهم علاقة تبعية كبيرة ، خاصة إذا كانت الاتصالات تتم بين أعضاء متشابهين.

ومثال ذلك التشابه بين شركات القطاع العام فى قطاع الغزل والنسيج. كما أن الاتفاق على الأهداف العليا أيضا يكون عادة أسهل فى ظل وجود وسيط. وتؤكد الدراسات أنه كلما زادت درجة التشابه بين الأطراف المتعاملة كلما زادت درجة التعاون بينهم.

٢/٦/٣ - العمليات الانسانية

ينظر إلى كل من الأساليب الثلاثة للوساطة على أنها أساليب انسانية بالدرجة الأولى ، فعندما يذهب فريق ما للتعامل أو التفاهم مع فريق آخر مضاد، يكون الأساس الموجه لذلك النظر لهم كأفراد انسانيين وقد ثبت أن هذه النظرة تزيد من التعاون بين البشر عما لو كان التعامل بين فرد وآله (حاسب الكترونى مثلا).

٣/٦/٣ - العمليات المقارنة

هناك عمليات مقارنة مستمرة تتم اثناء ممارسة أساليب الوساطة الثلاثة المذكورة ، تشمل مقارنة الأفراد بين أنفسهم interpersonal comparisons داخل الفرق المتفاوضة والمقارنات الخارجية external comparisons والضغوط على أحد الأعضاء من جانب طرف ثالث ، أو الناتجة عن المعايير والقيم والمبادئ التى يتمسك بها.

وتوضح الأمثلة التالية ذلك :

أ - في اختيار أعضاء الفريق المفاوضين لابد أن يتم من أعضاء ذوى مراكز موازية أو متكافئة مع مراكز أعضاء الفريق الآخر (هنا المقارنة مع مراكز الفريق الآخر) ، والا سيوجد عدم توازن بين الفريقين قد يؤدى لفشل المفاوضات.

ب - تتأثر نتائج تبادل الاشخاص إلى حد كبير بطبيعة الأدوار وعلاقاتها ، وبالقيم والمبادئ التى يتمسك بها كل طرف مقارنة بالمبادئ والفروض الخاصة بالمنظمة التى يتبعها أو يمثلها كل فريق.

٣/٦/٤ - الاتصال / وعلاقات رد الفعل

كلما زادت فرص الاتصال بين الاطراف المتنازعة كلما زاد التفاوض بينهم. وعادة تساعد ردود الفعل فى كل طرف على مزيد من التفهم لسلوك هذا الطرف ، وسهولة التنبؤ باتجاهاته ، كما أن الاتصال يساعد على تشجيع رغبة كل طرف فى المبادأة لانه يتوقع رد فعل لذلك من الطرف الآخر.

وعلى ذلك نخلص إلى أن أساليب الوساطة التى يتم مناقشتها هنا تساعد على زيادة فاعلية المفاوضات وإثارة مزيد من الثقة ، والتجاذب، والتعاطف والتعاون بين الأطراف المتنازعة.

وبمعرفة الفروض التى تعكس النواحى الاجتماعية والنفسية يمكن تطبيق هذه الأساليب بالشكل الذى يؤدى إلى تفهم أكبر وتعاطف بين الأطراف المتفاوضة يسمح بزيادة احتمالات نجاح المفاوضات فى التوفيق بين الرغبات المختلفة المتعارضة للأطراف محل التفاوض.

٧/٣ - خصائص الوسيط الفعال

يرتبط نجاح الوسطاء فى أداء دورهم بخصائص شخصية ومهارات عملية معينة ، تشمل مايلى :

١/٧/٣ - الصبر والمثابرة

إذ يجب أن يكون الوسيط طويل البال قادر على استيعاب ردود الفعل من كل من الأطراف المتنازعة بصدر رحب دون ضيق أو ضجر، أو تذمر.

٢/٧/٣ - الوجه غير المعبر عن ردود فعله

يحسن ألا يعبر الوسيط عن مشاعره أو يظهرها بصورة أو بأخرى لأى من الأطراف المتنازعة ، فالأصل أنه شخص محايد ولابد أن يظل هكذا حتى ينهى دوره بنجاح.

٣/٧/٣ - حكمة سليمان

كما يحسن أن يتحلى الوسيط بصفة الحكمة واللباقة معا. فلا يوصل لطرف ما أقوال وأفعال قد تثير الطرف الآخر وتزيد تشدده بل عليه أن يمتص غضب كل من أطراف النزاع بدون اشعار باقى الأطراف بذلك.

٤/٧/٣ - دهاء معاوية

ومن المفيد جدا أن يتحلى الوسيط بقدر من الدهاء وحسن التصرف لكى يمكنه التعامل مع الأطراف المتطرفة والتغلب على المواقف

الشائكة بدون اندفاع قد يزيد الموقف تعقيدا بل لابد من حله وتيسيره عملية التوصل إلى اتفاق.

٣/٧/٥ - طبيب نفسي

يحسن أن يتحلى الوسيط بصفة فن الاستماع وإراحة الطرف المتكلم وتهدئة خاطره ، لامكانه كسب ثقته واحترامه وبالتالى زيادة قدرته على التأثير فيه وتوجيه مشاعره من مشاعر الغضب ، والتشدد إلى مشاعر التعاون والرغبة فى تقديم التنازلات.

٣/٧/٦ - بارد ومتحفظ المشاعر

من المفيد أن يكون الوسيط شخصا غير عاطفى ومتحفظ فى مشاعره حتى لاتغلب عاطفته على تصرفاته، وحتى يتمسك بدرجة كافية من عدم التحيز لأى من الأطراف لامكان التوصل إلى اتفاق مرض لهم جميعا.

٣/٧/٧ - أن يثبت حياده التام وعدالته .

٣/٧/٨ - أن يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض والنزاعات الجماعية.

٣/٧/٩ - مؤمن بالتضحية وراغب فيها.

٣/٧/١٠- أن يكون مؤمنا بالقيم الانسانية وأهميتها ، مع مقدرته على تقويم نواحى الضعف والقوة الشخصية.

٣/٧/١١- القدرة على التحليل الدقيق للمواقف كما هى، وكما يجب أن تكون.

٣/٧/١٢- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام.

٣/٧/١٣- المبادأة.

٣/٧/١٤- القدرة على التأثير على الغير والقدرة على الاقناع.

وفى واقع الأمر فان هذه الخصائص تساعد الوسيط على النجاح فى مهمته، وان كان من الصعب عادة تقويم دور الوسيط فى الناتج المحقق. وما إذا كان من الأفضل عدم الاستعانة به على الأقل فى بداية المفاوضات ، لان مفهوم العدالة مفهوم نسبى، وبالتالى تقويم أبعاد الصفقة العادلة ، أو مدى عدالة الوسيط تجاه كل من أطراف التفاوض، عملية صعبة ومعقدة.

٤ - التحكيـــــم

Arbitration

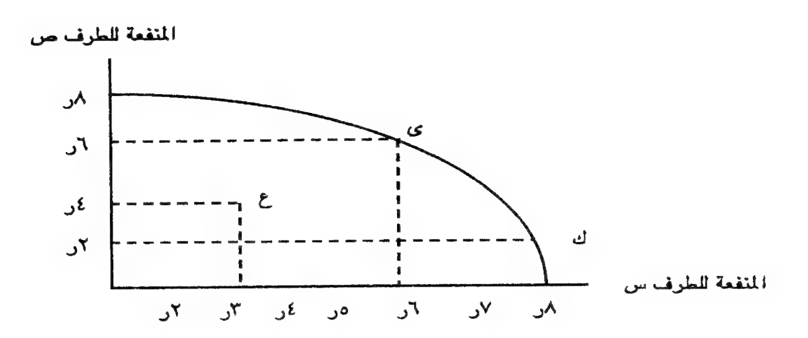
يتمثل دور المحكم فى حسم النزاع ، وليس قيادة المناقشة أو تقديم المقترحات للمفاوض ، فالمحكم هو الذى يحدد شروط التعاقد النهائى ونصوصه. وعلى المحكم تقع مسئولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات واتجاهات كل طرف والقيود التى تحكمه فى التصرف وكثيرا مايكون اتفاق المحكم غير كفء، وان إعتقدت الأطراف المتفاوضة أنه كفء لانه لاشك أفضل من عدم التوصل إلى اتفاق.

ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية : مجلس الأمن ، ومحكمة لاهاى الدولية.

ومن المفضل عادة قبل أن يقوم المحكم بدوره ، أن يجمع الحقائق الكافية عن أهداف كل طرف فى التفاوض ، وتفضيلاته ومنافعه وآثار عدم الاتفاق لكل منهم. بحيث يمكنه رسم نقطة الحلول الممكنة والمنفعة المحققة لكل منهم عند كل حل ممكن . ومما لاشك فيه أن أى نقطة على منحني الحد الاعلى للحلول الممكنة Efficient Frontier تكون أفضل لكلا الطرفين عادة من أى نقطة وسطى. ففى الشكل (٢/٧) تكون النقطة ى أفضل من النقطة ع لكلا الطرفين. والنقطة ك هى نقطة أكثر تحيزا للطرف س عن الطرف ص الممثلين لطرفى النزاع فى عملية التفاوض. ولابد أن يراعى المحكم قياس المنافع بوحدات متجانسة ومتسقة معا، حتى يمكن تحديد قيمة الناتج لكل من الأحكام البديلة أو الاتفاقات البديلة الممكنة، بحيث يكون الحل المختار – أو حكم المحكم – حلا عادلا يحقق المساواة بين الطرفين .

شكل (٢/٧)

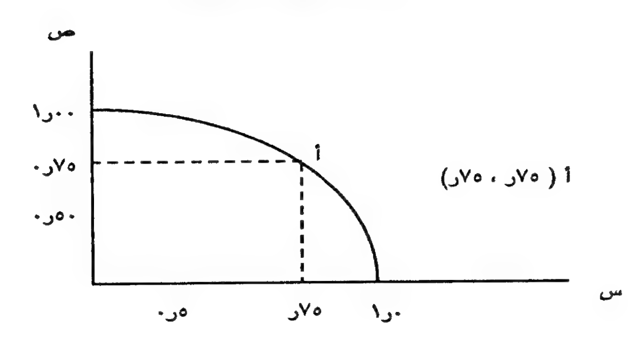
فئة الحلول الممكنة



وأحيانا لاتوجد حلول بديلة متقاربة القيمة أو المنفعة لكل الأطراف المتنازعة، بل يوجد حل واحد هو الأمثل على النحو المبين بالشكل التالى (٣/٧):

شكل (٣/٧)

المنفعة المحققة للطرفين



هنا من الواضح أن النقطة أ هى النقطة المثلى وأى نقطة أخرى خلافها ستحقق منفعة لطرف على حساب الطرف الآخر . وهذا الموقف التفاوضى يكون أسهل فى التحكيم من المواقف التفاوضية الأخرى التى تتعدد فيها الحلول البديلة، أى الاحكام البديلة.

وعادة الطرف الأضعف فى عملية التفاوض هو الذى يطلب التحكيم وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لاتسمح للطرف الأكثر قوة بالطغيان والاستفادة من قوته النسبية فى القضاء على الطرف الآخر واهدار مصالحة.

وللمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الادلة والمستندات الموصلة للحقيقة عن طبيعة الموقف النزاعى محل الدراسة وله أن يستعين فى ذلك بمن يشاء.

ويعتبر التحكم وسيلة فعالة فى الخلافات السياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود ، وانتهاك دولة معينة لحدود دولة أخرى، وفى الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات إذ قد يحدث انحرافات فى المواصفات، أو مواعيد التسليم ، أو طريقة السداد لثمن الصفقة وغيرها من بنود الاتفاق التى قد تكون غير واردة مسبقاً أو غير محددة بصورة قاطعة بين المتعاقدين مما يدفعهم للالتجاء إلى طرف محكم ثالث للبت فى هذا النزاع. ومن أقرب الأمثلة على أهمية التحكيم مناسبات التحكيم العديدة التى تلجأ إليها هيئة السلع التموينية فى نزاعها مع موردى السلع الخارجين وأصحاب السفن لدى الاختلاف حول تنفيذ بعض بنود التعاقد ، أو تحديد المسئولية عن تأخير التفريغ، أو هبوط مستوى الجودة ... الخ.

الفصل الثامن

التفاوض فى المعاملات الدولية



الفصل الثامن

التفاوض فى المعاملات الدولية

مع زيادة حجم المعاملات الدولية ومجالاتها ، ومع تقدم أساليب الاتصال والنقل، أصبح العالم الآن يعيش فى مجتمع دولى مبنى على الأخذ والعطاء المستمر بين أعضائه من الدول المختلفة ممثلة فى حكوماتها ، وشركاتها بل وأفرادها . واتسع نطاق المعاملات الدولية بشكل ملحوظ ليشمل نواحى التبادل والتعاون الاقتصادى ، والسياسى والثقافى ، والاجتماعى وغيرها بالرغم من أن المبادئ العامة للتفاوض الفعال السابق مناقشتها تنطبق على جميع أنواع المفاوضات بما فيها المفاوضات الدولية، إلا أن المفاوضات الدولية تتميز بخصائص اضافية هامة تستلزم معالجة خاصة وفيمايلى نوضح أمثلة لمجالات التفاوض فى المعاملات الدولية ، يليها مناقشة للمبادئ الواجب مراعاتها فى هذا الصدد ، ثم نختتم هذا الفصل بعرض لأهم خصائص المفاوضين فى الدول المختلفة.

١ - مجالات التفاوض الدولى

تختلف مجالات المفاوضات الدولية بشكل ملحوظ وتتعدد صور هذه المفاوضات وأهدافها ، وخصائصها ، ويمكن تقسيم المعاملات الدولية التفاوضية إلى عدة فئات تشمل مايلى :

١/١ - المفاوضات السياسية والعسكرية

وتشمل مفاوضات تسوية الحروب والخلافات بين الحكومات، ومفاوضات الاتفاقيات السياسية والحربية، مثل اتفاقيات نزع السلاح بين الدول العظمى، واتفاقيات الانتاج الحربى المشترك بين الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية

واتفاقيات الافراج عن الرهائن ، أو الافراج عن الأسرى فى الحروب أو تبادل الاسرى وغيرها .

٢/١ - المفاوضات للمعاملات الاقتصادية

ويشمل ذلك صورا متعددة من أهمها :

١/٢/١ - مفاوضات تأسيس فروع فى دول أخرى للشركة الأم - مثل فروع للبنوك الاجنبية ، مثل سيتى بنك ، وبنك أوف أميريكا وفروع شركة أى . بى. ام . وشركة چنرال الكتريك ، وشركات البترول الدولية والفنادق العالمية مثل شيراتون وهيلتون ، وميرديان ، وغيرها .

٢/٢/١ - مفاوضات الحصول على ترخيص Licence بمزاولة نشاط معين مثل نشاط التصنيع أو التغليف أو الخدمات بالمناطق الحرة ، أو انتاج الادوية، أو انتاج بعض المنتجات الغذائية والاستهلاكية وأيضا السلع المعمرة، أو التراخيص بالبحث عن البترول أو المعادن المختلفة فى مناطق محدودة بدولة أجنبية.

٣/٣/١ - مفاوضات المشروعات المشتركة Joint Ventures وهى تتضمن اشتراك كل من أعضاء وطنيين مع أعضاء أجانب فى تأسيس المشروع، وتأخذ هذه المشاركة صورا متعددة : مساهمة برأسمال نقدى أو عينى أو جزء منه، مساهمة بالعمل، مساهمة بنقل التكنولوچيا ، مساهمة فى ادارة المشروع أو تقديم تسهيلات مالية أو تسويقية أو فنية معنية : وقد تكون هذه المشروعات المشتركة مشروعات صناعية تماما، أو تجارية ، أو خدمية أو متكاملة تشمل أنشطة انتاجية وصناعية وخدمات معا.

وقد انتشرت هذه الصورة للمشروعات الاجنبية بشكل ملحوظ في كافة الدول المتقدمة والنامية معا ، وبوجه خاص في الدول النامية ، حيث تتحقق الفائدة المشتركة بالمشاركة الأجنبية بالتكنولوجيا ورأس المال (العملات الصعبة) اللازمة لشراء المعدات والأصول الثابتة بوجه خاص، والمشاركة المحلية بالعمالة والمواد الخام والأسواق الجاهزة لضمان تسويق المنتجات .. وهناك أمثلة عديدة للمشروعات المشتركة النامية في مصر من أهمها الانتاج المشترك للمنسوجات (شركة فيستيا) وللمشروبات الغازية والمعدات الالكترونية ، والخدمات المصرفية والفنادق (سلام هيات ، سونستا ..) وغيرها.

وتظهر أهمية المفاوضات الناجحة في تحقيق أكبر قدر من المكاسب للطرفين الوطني والأجنبي معا بدون الاخلال بحقوق الآخر وبأقل قدر من التضحيات من الجانبين سواء في الأجل القصير أو الطويل معا.

٢/٤/١ - مفاوضات التمويل بالقرض أو بالمعونة

وتدخل الدول النامية في الغالب في هذا النوع من المفاوضات بشكل متكرر، وهو نمط خاص من التفاوض حيث تكون الدولة النامية في الغالب هي الطرف الاضعف والدولة الغنية هي الطرف الأقوى - ويحتاج المفاوض من الدولة النامية إلى كل المهارات والتكتيكات ليستطيع تحقيق شروط معقولة للقروض أو لاستخدام المعنويات.

٣/١ - المفاوضات في مجالات التعاون الثقافي والعلمي والتربوي

وان كان هذا النوع من المفاوضات متصلا إلى درجة كبيرة بالعلاقات والمعاملات السياسية أيضا الا أن له طبيعة خاصة تميزه عن أنواع المفاوضات الدولية الأخرى.

ونود هنا توجيه نظر القارئ إلى أن المفاوضات للاغراض العلمية والثقافية قد تتم على مستوى الدول بين ممثلين من كل دولة على حدة من الأطراف المعنية، أو على مستوى المؤسسات العلمية والثقافية مثل الجامعات ، ووزارات الثقافة، والمعاهد العليا ومؤسسات البحوث والدراسات العلمية والعملية بشتى صورها. ومع زيادة التخصص ، وسرعة التقدم العلمى فى كافة المجالات ، وتيسر صور الاتصال تزيد أهمية هذا النوع من المعاملات الدولية المعاصرة.

٢ - مبادئ وقواعد ارشادية عامة فى المفاوضات الدولية

إذا كانت هناك نواح للتشابه بين المفاوضات المحلية والمفاوضات الدولية الا أن هناك نواحى اختلاف متعددة بين كلا النوعين من المفاوضات ومن أهم نواحى الاختلاف هذه مايلى :

- انك تعبر الحدود : ويعنى ذلك اختلافا فى القوانين السائدة داخل كل من الدولتين ، واختلاف اللغة المستخدمة ، واختلاف القيم السائدة.
- حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة : ويمثل عائقاً هاما يجب أن تتخطاه الأطراف المتفاوضة حيث أن كل دولة لديها مخاوف معينة تجاه ممثلى الدول الأخرى، ويعكس ذلك حاجزا آخر هو حاجز الثقة .
- كما أن هناك حاجز اختلاف الثقافات ، ومسائل السيادة ، وتدخل المفاوضات وانت تحت ضغط الحاجة ، وربما ضغط الوقت ، وتحت مظلة السيادة والقوانين السائدة فى الدولتين طرفا التفاوض (أو أكثر).

- وأهم مايميز المفاوضات الدولية أنه كثيرا مايكون أصحاب المصلحة غير الاشخاص المتفاوضين ، كما أن آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضى. لذلك فان هناك مجموعة من المبادئ والقواعد العامة الواجب الاسترشاد بها فى هذا الصدد من أهمها :

٢/١ - اغلاق فجوة الثقة

من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها فى المفاوضات الدولية هو كسب ثقة كل طرف للطرف الآخر، وذلك بزرع الثقة ثم تنميتها ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة.
- ابداء الاستعداد للتعاون والرغبة فى المساعدة.
- تكوين علاقات شخصية ولكن بدون مبالغة والا أثرت الشك.
- اعلان الأهداف والمواقف ، وهنا يجب أن نتذكر أن :
  - لكل مقام مقال.
  - كما أن درجة الحاجة قد تختلف من طرف لآخر.
  - عدم كشف كل أوراقك دفعة واحدة.
  - درجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر.
- روج للفكرة والتعاقد نفسه ولاتروج لنفسك .

"Selling the deal not the seller"

وذلك بالتركيز على المزايا والمكاسب المشتركة للاتفاق والصفقة وكسب ثقة الطرف الآخر على أساس من التفاهم والعلاقات الانسانية وهى أهم بكثير من

التركيز على الصياغة القانونية للاتفاق خاصة فى المعاملات مع اليابان وممثلى الدول الأسيوية .

ومن الوسائل المفيدة لتعزيز هذه الثقة :

- تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة إذا وجدت فى مجال التفاوض الدولى والمشروعات التى تمت على أيديهم خاصة فى الدول المعنية.
- قبل البدء فى جوهر بنود الاتفاق لابد من تقديم أعضاء الفريق وتخصيص جزء من الوقت ليقوم رئيس الفريق ببيان الخلفية الثقافية، والمهنية لكل عضو فيه، ووظائفهم الحالية فى الشركة (أو الدولة) التى يمثلونها .

٢/٢ - إدراك وتاكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع أو الموقف

حيث انه فى معظم الحالات خاصة فى المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادى عادة مايتم التركيز على المتغيرات المباشرة والخدمات المتصلة بها مثل السعر والتسليم، والجودة وأساليب الدعاية والاعلان عن المنتج . ولكن عادة يترتب على المشروع أو (الاتفاق) آثار أخرى تتعدى الآثار الاقتصادية المباشرة وتشمل هذه الآثار المحتملة الأخرى ، اقامة علاقات مع مشروعات أخرى وتبادلات مع أسواق جديدة ، مما ينعكس على العمالة والتوظيف ومستوى جودة المصنع فى كل من السوقين معا ليس فقط فى سوق الدولة المضيفة بل أيضا فى سوق الدولة المستثمرة ، ويتبع ذلك تغيير فى المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية الدولية بشكل عام.

٣/٢ - ادراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة

تختلف ثقافات الدول وحضارتها ، وهذه الناحية عادة يكون لها حساسية خاصة فى المفاوضات بين الدول غير المتكافئة القوة . هنا ينصح بعدم تقويم الثقافة ، وعليك أن تفهم وتدرك فقط وأن تحترم ولاتحكم ، مع امكان الاستفادة بتفهمك للتراث والوعى الثقافى فى استعارة مايفيد الموقف التفاوضى.

٤/٢ - اللغة عنصر حاسم فى النجاح

من أهم مايميز التفاوض فى المعاملات الدولية عنصر اختلاف اللغة وهنا لابد أن تجد الاجابة المناسبة لكل من الأسئلة التالية :

- أى لغة تستخدم فى المفاوضات ؟

هل لغتك أنت ، لغة الخصم ، أم لغة ثالثة دولية (الانجليزية/الفرنسية).

- متى تستخدم المترجم ؟
- ماهو دور المترجم ؟
- كيف تستفيد من وجود المترجم ؟

وهنا ينصح بالآتى :

* أياك والتفاوض بلغة لاتتقنها.
* لاتخجل من الاستيضاح عندما لاتفهم.
* حلل ، وعلل ، واستوضح.
* تفهم معنى التعبيرات اللغوية الوطنى أو القومى والذى كثيرا مايختلف عن المعنى اللغوى للكلمات.

ومن أمثلة ذلك مايلى :

أحيانا يستخدم المفاوضون الامريكيون لفظ I understand أو حتى I agree وهو يعنى بذلك أنه ينصت لك ويتابع فلا يجب ان تؤخذ بمعناها الحرفى على أنه وافق على ماتقول.

وكثيرا مايستخدم المفاوض اليابانى لفظ I will consider it وهنا هو يعنى أنه يرفض ماتقول أو ماتطلبه ويفضلها عن لفظ no . لذلك فان الاختيار والاستخدام الحكيم لطرف وسيط ثالث فى التفاوض كثيرا مايكون مفيدا لايضاح مثل هذه المعانى والمصطلحات اللغوية التى قد يؤدى سوء فهمها إلى حساسية كبيرة بين الأطراف المتفاوضين وعدم فهم كل منهم لنوايا وسلوك الطرف الآخر.

٢/٥ - لاتستجعل الأمور

من المبادئ الواجب مراعاتها بصفة عامة وفى المفاوضات الدولية بصفة خاصة هو عدم استعجال دفة المفاوضات وعدم اشعار الطرف الآخر بالضغط عليه أو السرعة فى انهاء المفاوضات والتوصل إلى اتفاق بل كثيرا مايكون من المفيد تخصيص وقت طويل نسبيا لكى يتفهم كل طرف خصائص شخصيات الطرف الآخر وكيفية التعامل معها ، مع اعداد جدول زمنى لتنفيذ بنود الاتفاق.

٢/٦ - لاتفترض الاستقرار واستمرار الاتفاق بدون تغيير بصورة مطلقة

من النواحى المفيدة دائما فى المعاملات الدولية النص على أسلوب يتم به مراجعة الاتفاق وبنوده المختلفة بصورة دورية (مرة كل ثلاث أو خمس سنوات مثلا). حيث أنه عادة ماتطرأ تغيرات فى كل من الظروف الاقتصادية والسياسية والقوانين بل ربما الأهداف الخاصة بكل طرف. ولامكان تيسير عمليات التفاوض والتوصل إلى اتفاق مرضى للطرفين يحقق درجة عالية من الثقة ويتجنب بدرجة

كبيرة مخاوف كل طرف من المجهول أو من الطرف الآخر، فان النص على القيام بالمراجعة الدورية لبنود التعاقد يكون مفيدا للغاية.

٧/٢ - اختر المستوى المناسب للمفاوضين

ويجب أن يعكس ذلك المستوى :

- درجة الاهتمام الملائمة للمفاوضات.
- التأكد من توافر الخبرات اللازمة.
- التأكد من توافر القدرات والتمكن من اللغة المستخدمة فى التفاوض.
- عدم المبالغة فى المستوى بدون مبرر.

٨/٢ - الكم والنوع اللائق من الضيافة

يجب ان تكون جاهزا فى مسائل الضيافة :

- بالقدر المعقول.
- مع الاتفاق مع تفاصيلها ، والجدول الزمنى للعمل.
- مع ادراج برنامج للترفيه إذا اتسع الوقت لذلك.
- وبرنامج للمرافقين والمرافقات إذا امكن.

٩/٢ - لاتنسى وسائل الاتصال بما يكفل

- الاتصال السريع بالرئاسات.
- الاتصال المستمر معها.

٣/١٠ - استخدام الوقت بحكمة

باعطاء كل موضوع حقه بدون استعجال أو اضاعة للوقت فان تنظيم الوقت هو المفتاح فى نجاح معظم المعاملات الدولية.

٣ - خصائص المفاوضين وأسلوب التفاوض فى الدول المختلفة

سبق أن أشرنا فى الفصل الثانى الخاص بالإعداد لعمليات التفاوض ان من أهم المبادئ الواجب مراعاتها لنجاح المفاوضات هو أن تفهم خصمك جيدا لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل معه لامكان تحقيق أهداف التفاوض بأقصر الطرق وأقل التكاليف . ونلاحظ أن شخصية المفاوضين لها تأثير أساسى فى تحديد أبعاد الموقف التفاوضى والأسلوب المناسب للتوصل الى اتفاق مرضى للطرفين. وان كانت هناك فروق فردية أساسية بين الأفراد على اختلاف جنسياتهم الا أن التقاليد والقيم والعرف السائد فى كل دولة على حدة يفرض خصائص عامة واتجاهات محددة تميز المفاوضين الممثلين لكل دولة علي حدة. وبالتعرف على هذه الخصائص والاتجاهات مقدما يمكن لكل طرف تحديد الأسلوب المناسب لمواجهتها والتعامل معها مما ييسر عملية المفاوضات ويسهل التوصل الى اتفاق مرضى للاطراف المختلفة . كما أن المفاوض الناجح هو الذى يتبع أسلوب تفاوضى يناسب نواحى القوة التي يتميز بها ويتجنب الأسلوب المناسب لنواحى القوة التى لايملكها لأن ذلك سيظهر نواحى ضعفه للخصم بدلا من نواحى قوته الطبيعية.

وفيما يلى نوضح بعض الاتجاهات والأساليب التفاوضية التى تميز الدول المختلفة ، والمفاوضين الممثلين لها.

٣/١ - الأسلوب الأمريكى

يعد الأسلوب الأمريكى فى التفاوض من أكثر الأساليب فاعلية وتأثيرا بصفة عامة، وهو الأسلوب المسيطر على الكتابات العلمية فى التفاوض باعتراف الكتاب غير الأمريكيين أنفسهم.

ويتميز الأسلوب الأمريكى بالشخصية السوية للمفاوضين التى تبنى روح الثقة والاخلاص فى المفاوضات بسرعة وتحترم التقاليد الأمريكية النجاح الاقتصادى بشكل ملحوظ والذى يتم تحديده عادة بالمقاييس المادية مثل صافى الربح المحقق من الصفقة، التأثير على الدخل القومى الاجمالى وماشابه ذلك من مؤشرات .

ويفضل المفاوض الأمريكى التركيز على الصفقة ككل أى كوحدة واحدة as one package ويشمل ذلك ليس المنتج فقط بل طريقة تقديمه ومواصفاته وتسويقة وغيرها .

ويتميز الأسلوب الأمريكى للتفاوض بأربع خصائص رئيسية هى :

* الوضوح .

* الاحتراف .

* القدرة على المساومة.

* التركيز على الصفقة بكل خصائصها كوحدة واحدة.

٣/٢ - الأسلوب الألمانى

أهم مايميز الأسلوب الألمانى فى التفاوض :

- الدقة فى الاعداد للمفاوضات ، وتحديد القضايا موضوع النقاش بدقة وتحضير بيانات معقولة متكاملة تغطى كافة جوانب الصفقة أو القضية.

- عدم المرونة فى التنازلات .

- الثبات والاتساق.

٣/٣ - الأسلوب الفرنســى

يتميز بأربع خصائص رئيسية هى :

- الجدية التامة فى التعامل.

- الاصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة التفاوض الرسمية.

- تحديد الإطار العام للمفاوضات بدقة، والاتفاق على هذا الإطار العام والأسس العامة للاتفاق بدون التفاصيل . هذا بعكس الأسلوب الأمريكى الذى يفضل سير المفاوضات خطوة بخطوة piece - by - piece approach .

- شجاعة الرفض ، وتأكيده للنقط غير المقبولة من جانبهم.

٤/٣ - الأسلوب الانجليزى

- أسلوب الهواة وليس المحترفين مثل الامريكيين.

- لايبذلون جهدا كبيرا فى مرحلة الاعداد للتفاوض مثل الالمان.

- أكثر صداقة وودا، وقبولا للآخرين من الأسلوب الفرنسى.

- أكثر مرونة واستجابة لطلبات الطرف الآخر من الالمان.

٥/٣ - اسلوب التفاوض فى الدول الاسكندنافية (النرويج / السويد / فنلندا)

أهم مايميزه القدره الخلاقة على ابتكار أفكار جديدة وحلول مبتكره للتوصل الى قرار بناء.

المفاوض من الدول الاسكندنافيه ليس من الصعب اقناعه، وعادة متمسك بالمبادئ والتقاليد الدينية ، والاستقرار السياسى والاقتصاد الزراعى وان كان أحيانا يتميز بدرجة مقبولة من العناد والتمسك بالرأى.

ولامكان الاستجابة لهذا الأسلوب يحسن أن يظهر الطرف الآخر استعداده لمزيد من البحث وتقصى الحقائق ، مع المرونة ، والقدرة على الخلق والابتكار لحلول مستحدثة.

٦/٣ - اسلوب التفاوض فى الشرق الأوسط

يرى البعض أن المفاوضين من دول البحر المتوسط أكثر دفئا وتمسكا ويعطون وزنا كبيرا للاعتبارات الاجتماعية والعلاقات الشخصية أكثر من الدول الأخرى. وهم يستجيبون دائما ، بل يظهرون الحاجة إلى وسيلة لتسهيل المفاوضات.

ويتوقف عادة نجاح المفاوضات فى هذه الدول على المراحل الأولى منها. فإذا تمت المرحلة الأولى لاذابة الثلوج بين المتفاوضين بنجاح ، فان احتمال نجاح التفاوض للنهاية يكون شبه مؤكد ، ومن المناقشات الأولى يتم تكوين الفكرة الكاملة عن الخصم ودرجة الثقة فى التعامل معه.

وكثيرا ماتحدث تعطيلات وتأخيرات فى المواعيد وربما اختراق للمناقشات والحديث فى موضوعات مخالفة تماما لموضوع النقاش الاصلى وقد يتأثر المفاوض الأوربى بذلك تأثيرا سيئا عكسيا، فلابد أن يكون لديه القدرة على

التكيف مع هذا التغيير المفاجئ فى مجرى المفاوضات وان يعيد قيادة المناقشة واستعادة دفة التفاوض فى مجراها الطبيعى فى الوقت المناسب. لذلك لابد من التركيز على الجو الذى تتم فيه المفاوضات خاصة فى المراحل الأولى إذ أن النجاح فى المرحلة الأولى يغنى فى معظم الاحيان ويساعد على تخطى مراحل المساومة بسهولة ويسهل التوصل الى الاتفاق النهائى .

٧/٣ - الأسلوب الشيوعى

يتمسك بالاجراءات والحرفيات والمدخل البيروقراطى ، مع صبغة سياسية مع الالتزام بميزانية وأهداف محددة لهم وغير معلنة للخصم من الدول الأخرى، وعادة تكون أهمية هذه الأهداف من الصعب على الطرف الآخر فى التفاوض ادراكها . واعتبارات السرية والأمن عادة تكون لها أهمية خاصة فى هذه الدول وهى اعتبارات ليس لها نفس الأهمية لدى الدول الأوربية . وكثيرا مايرتبط بقاء المفاوض فى وظيفته بنجاحه فى المفاوضات ، وبالتقارير المقدمة عنه فى هذا الصدد.

وهم يتميزون بالتركيز على التفاصيل بل وتسجيل كل دقائق دفة النقاش بحرفيتها، والاصرار على النص على كافة التفاصيل فى التعاقد وتوقيع كل أعضاء فريق التفاوض على أى اتفاق.

٨/٣ - واهم مايميز اسلوب المفاوض الهندى

هو المساومة والفصال وعدم الاستسلام لشروط الطرف الآخر بل مساومته فى كل شرط منها ولديهم الموهبة فى أن تكون نتيجة المساومة لصالحهم فى معظم الحالات.

٩/٣ - اما الأسلوب الصينى فى التفاوض يتميز بالتركيز فى :

- ناحية الكرامة واحترام الطرف الآخر لآرائه.
- التخصص.
- الشك في الطرف الآخر خاصة إذا كان أوروبيا.
- تجنب المناقشات السياسية ما أمكن.
- تقبل الهدايا الصغيرة لعائلاتهم وتفضيلها على العلاقات الاجتماعية واجتماعات العشاء فى الخارج.

وبعد هذا العرض عن القيم والأساليب المختلفة للتفاوض، لكل من الدول المختلفة من الأهمية بمكان التأكيد على ضرورة تنمية كل طرف مفاوض لنواحى القوة التى يتميز بها ، وتبنى الأساليب التى تنمى هذه النواحى ولاتظهر نواحى الضعف. هذا مع ضرورة احترام وعدم تجاهل هذه القيم على الاطلاق.



الفصل التاسع

بعد التفاوض - إتمام التعاقد

الفصل التاسع

بعد التفاوض - إتمام التعاقد

١ - مقدمة

تدخل الأطراف المختلفة إلى التفاوض من أجل تحقيق مصالح ومنافع معينة، أو تجنب التعرض لخسائر وأضرار مختلفة ، ويتحقق ذلك بفض الخلاف فى وجهات النظر والمصالح والالتقاء على أرضية مقبولة من كل الأطراف ، وتمثل هذه الارضية ثمرة المفاوضات التى يتم الاتفاق عليها ، ويعتبر هذا الاتفاق أساسا للتعامل بعد ذلك.

يتعين اذن أن يهتم كل من أطراف التفاوض بتفاصيل وأسس وإطار مايتم الاتفاق عليه سواء من حيث المضمون أو من حيث الصياغة وذلك حتى تكون الأمور واضحة لكل الأطراف ، ولكى يتم تجنب زيادة احتمالات النزاع المستقبل حول تحديد ماتم الاتفاق عليه بالفعل فى نهاية المفاوضات ، ويفضل فى كل الأحوال أن يتم افراغ ماتم الاتفاق عليه فى صورة عقد محدد وواضح سواء كان هذا العقد مكتوبا أو غير مكتوب، وان كانت كتابة العقد تساعد فى تقليل فرص الخلاف فى المستقبل.

سوف نتناول فى هذا الفصل بعض الجوانب التفصيلية الواجب الاهتمام بها لدى اتمام التعاقد.

٢ – مفهوم العقد من الناحية القانونية

٢/١ – تعريف

العقد هو توافق ارادتين على انشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه، فيشترط لوجود العقد اتجاه ارادتين متقابلتين الى ترتيب أثر قانونى على عاتق أحد الطرفين أو كليهما فان لم تتجه الارادتان الى ذلك فاننا لسنا بصدد عقد، ويعد العقد أهم صور التصرف المنشئة للالتزام.

٢/٢ – انواع العقود

تنقسم العقود من حيث الأركان اللازمة لانعقادها إلى عقود رضائية وعقود غير رضائية :

٢/٢/١ – العقد الرضائى

هو العقد الذى يكفى لانعقاده مجرد تراضى الطرفين دون حاجة إلى أى اجراء آخر، وهذا هو الأصل فى العقود.

٢/٢/٢ – العقد الشكلى والعقد العينى

وهى العقود التى لايكفى لانعاقدها مجرد التراضى بل يستلزم توافر اجراء آخر فضلا عن التراضى ، فقد يتطلب القانون لانعقاده افراغ العقد فى شكل معين أو تسليم شئ أو عين معينة ، ولذلك تنقسم العقود إلى شكلية وعينية .

والعقود الشكلية هى العقود التى يلزم فيها افراغ تراضى الطرفين فى شكل معين - غالبا هو الكتابة ، سواء كانت كتابة رسمية أو عرفية ، ومثال الأولى عقد هبة العقار، وعقد الرهن الرسمى ، فكل منهما يتطلب افراغ التراضى فى محرر رسمى، أى يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقا للأوضاع التى يحددها القانون ويسمى موثق العقود، ومثال الثانية : عقد الشركة الذى يجب لانعقاده أن يفرغ التراضى فى محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء.

أما العقد العينى فيتطلب القانون لانعقاده فضلا عن التراضى تسليم شئ أو عين ، فلا ينعقد العقد الا بتسليم هذا الشئ أو تلك العين، فان تخلف التسليم لاينعقد العقد ، ومثال ذلك عقد هبة المنقول.

٣/٢ - اركان العقد

يقتضى العقد لانشائه وجود ارادتين متوافقتين وهو مايعبر عنه بالرضا أو فكرة التراضى، ولهذا التراضى موضوع أو محل يرد عليه ، وله سبب أى غاية يراد تحقيقها بابرام العقد وانشاء التزامات ناتجه عنه ، ويترتب على عدم مراعاة القواعد التى تقوم عليها الأركان السابقة وهى الرضا والمحل والسبب بطلان العقد.

ولايكفى تحقق هذه الأركان لصحة العقد ، بل يجب أيضا توافر أهلية ابرام العقد لدى طرفية ، وسلامة ارادة كل متعاقد من العيوب التى قد تلابس انشاء العقد.

ويجب فى كل الأحوال أن يكون الشخص المتعاقد هو المخول بالتعاقد حيث لايشترط أن يصدر الايجاب أو القبول من الشخص المتعاقد أى طرف العقد، بل يجوز أن يصدر الايجاب أو القبول أو كلاهما من نائب يعمل لحساب المتعاقد ، وفى هذا الصدد يعد الأصيل أى المتعاقد طرفا فى العقد لا النائب ، والنيابة سلطة تثبت لشخص تخوله ابرام التصرفات القانونية باسم ولحساب شخص آخر ويسمى الأول النائب ويسمى الثانى الأصيل ، ويستمد النائب سلطته من ارادة الأصيل نفسه أو من القانون .

٣ - إعداد العقد وصياغته

٣/١ - المسئولية عن الاعداد والصياغة

الأطراف المتفاوضة هى نفسها المسئولة عن اعداد المضمون الرئيسى للعقد، بمعنى أن تتولى هذه الأطراف بنفسها أو بمعاونة المتخصصين تحديد البنود الرئيسية التى تم الاتفاق عليها مع بيان التزامات كل الأطراف.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بذوى الخبرة من المتخصصين فى المسائل القانونية لدى تحديد بنود العقد وصياغته فى صورته النهائية ولكن ذلك لايعفى الأطراف نفسها من المسئولية حيث يجب على المفاوض أن يدرس بنود العقد وأسلوب صياغتها ويتأكد من أنها تعبر تعبيرا دقيقا عما تم الاتفاق عليه، كما أن عليه التأكد من تقليل احتمالات الاختلاف حول التفسير فى المستقبل.

وكثيرا ما تكون هناك صيغ نمطية أو نموذجية مطبوعة للعقود، ومثل هذه الصيغ يجب أخذها بحذر ، حيث قد يكون بها بعض البنود التى لم تتجه ارادة الطرفين إلى احداث أثرها.

٢/٣ - درجة التفصيل فى العقود

الأصل أن الخلاف فى صياغة العقود يفيد كل الأطراف ويقلل فرص الخلاف عند التطبيق ، ولكن الافراط فى التفصيل قد ينتج آثارا سلبية يحسن تجنبها خاصة إذا أدى الافراط فى التفصيل إلى اثارة صعوبات غير ضرورية وتسبب فى تأخير اتمام التعاقد بدون مبرر.

ويلاحظ عموما أن الشركات الأمريكية تميل الى الاطالة فى تفاصيل العقد، بل قد يزيد العقد عن ١٠٠ صفحة متضمنا بنودا غاية فى التفصيل والدقة فى الصياغة لتتضمن كافة الاحتمالات وتستخدم كثيرا عبارات " إذا .. " و "فى حالة ..." و "لو أن .. " ...... الخ.

وعلى العكس من ذلك نجد أن الشركات اليابانية لاتنظر الى الإطار القانونى باعتباره أداة لحل الخلافات والنزاع ، بل أن لفظ « النزاع » نفسه لايعكس فى نظرهم مايجب أن تكون عليه العلاقة بين المتعاقدين حيث يجب أن يسعى كل طرف إلى تنمية العلاقة من أجل المصالح والمنافع المشتركة ، وبالتالى فان العقود فى اليابان قصيرة للغاية - صفحتان أو ثلاثة - ومكتوبة بطريقة بسيطة وتتضمن فى العادة حديثا عن المبادئ الحاكمة للعلاقة ويرى اليابانيون أن التركيز الامريكى على العقود الحاكمة هو نوع من التخطيط للطلاق قبل اتمام الزواج.

وتميل الممارسة المصرية بدرجة أكبر إلى وجهة النظر اليابانية ، بل إن التأكيد على المبادئ والقيم و « كلمة الشرف » أكثر تكرارا بكثير فى التجربة المصرية. ونحن نعتقد أن درجة التفصيل والاهتمام بالصياغة فى العقود يجب أن تتناسب مع أهمية العقد وخطورة الالتزامات الناشئة عنه ، فالتعاقد حول توقيت

الانسحاب من سيناء يختلف بالتأكيد عن التعاقد حول توقيت تركيب مصنع الكيماويات الجديد.

ومن أشهر الصياغات التى احدثت جدلا كبيرا فى أنحاء العالم وعلى مدى عشرين عاما صياغة كلمة « أراضى » و « الاراضى » فى قرار مجلس الأمن رقم ٢٤٢ والصادر فى عام ١٩٦٧ حول انسحاب اسرائيل من « أراض احتلت » أو من « الاراضى المحتلة » . والفارق بين الصياغتين كبير كما هو واضح.

٣/٣ - لغة العقد

عندما يكون التعاقد عبر الحدود الدولية فيتعين الاتفاق على اللغة التى يتم بها تحرير العقد، وان تعددت اللغات، فيجب النص على اللغة أو اللغات التى يعتد بها حال وقوع خلاف فى التفسير.

٤ - التوقيع على العقد

١/٤ - سلطة التوقيع

يجب التأكد من صلاحية القائم بالتوقيع على العقد تجنبا لأية مشكلات مستقبلة ، فلايجوز أن نفاجأ بأن من وقع على عقد البيع هو شخص لايملك البيع سواء بالأصالة أو بالانابة.

٢/٤ - مراسم التوقيع

يفضل الكثيرون فى الصفقات الكبيرة أو العقود الهامة أن تحاط عملية التوقيع بمراسم واحتفالات خاصة ، وهو أمر مفيد فى توثيق العلاقة بين الطرفين وايجاد مناخ يؤكد الالتزام بتنفيذ ماتم الاتفاق عليه.

الفصل العاشر

خصائـص ونصائـح المفاوضــين



الفصل العاشر

خصائص ونصائح المفاوضين

فى هذا الفصل نحاول الاجابة على سؤالين رئيسيين هما :

- ماهى خصائص المفاوض الفعال.
- ماهى الارشادات والنصائح التى يمكن أن تعين المفاوضين على تحقيق أهدافهم ونجاح مفاوضاتهم.

١ - خصائص المفاوض الفعال

كما سبق الاشارة هناك عدة استراتيجيات للتفاوض كما أن هناك أساليب متعددة لاجراء المفاوضات ، بعضها يعتمد على التركيز على موضوع التفاوض أو الصفقة، وأسلوب آخر يركز على العلاقات الشخصية والمنهج السلوكى بين المتفاوضين، وأسلوب ثالث يجمع بينهما . وفى عدة محاولات للتعرف على أنسب هذه الأساليب للتفاوض اتضح أنه لايوجد منهج أمثل دائما ، بل أن الأسلوب المناسب يختلف باختلاف ظروف وملابسات الموقف التفاوضى، وخصائص موضوع التفاوض، وطبيعة الاطراف المشتركة فى التفاوض والعلاقات والمصالح المشتركة التى تربطهم . ويتوقف مدى النجاح الذى يحققه كل طرف فى التفاوض إلى حد كبير على مهارات وشخصية المفاوضين. ومن هنا نجد أن خصائص المفاوض وشخصيته لها أهمية أساسية فى تحديد نتائج المفاوضات ، مما يدعونا لدراسة هذه الخصائص ومدى عموميتها.

ويوضح الجدول التالى نتيجة أحد الابحاث الميدانية التى أجراها كراس (١٩٦٨) باستجواب اثنين وثلاثين من المسئولين عن قرارات الاقراض ومنح الائتمان فى البنوك التجارية، فقد طلب منهم تحديد الأهمية النسبية لاربع وثلاثين

خاصية من الخصائص المميزة للمفاوض الفعال. ويلاحظ فى صياغة الخصائص المرفقة أن هناك تداخل بين الخصائص الواردة بها ، فمثلا (القدرة على اقناع الآخرين) تعتبر خاصية مرتبطة إلى حد كبير بمعظم الخصائص الأخرى. وقد لوحظ أن « القدرة على الاعداد والتخطيط الجيد » جاءت فى المرتبة الأولى من حيث أهميتها فى نجاح المفاوضات فى الاجابات على هذا الاستقصاء يليها الالمام بموضوع التفاوض والقدرة على التصرف المحكم تحت الضغط وفى ظروف عدم التأكد .

وربما تعتبر محتويات قائمة خصائص المفاوضين المهرة هذه أكثر أهمية من ترتيبها وتحديد الأهمية النسبية لكل منها، إذ تفيد هذه القائمة فى ترشيد عملية اختيار المفاوضين ذاتهم ، فالقائمة تحتوى على خصائص هامة للنجاح فى المفاوضات، أما درجة أهمية كل خاصية منها فان تلك تختلف من موقف تفاوضى لآخر وطبقا للخصائص الشخصية لكل من الأطراف المتفاوضة معا .

ومن الملاحظ أيضا أن هناك متغيرات متعددة تتفاعل معا فى تحديد درجة فاعلية المفاوض ونجاح المفاوض ، إذ تتفاعل كل من الخصائص المبينة اعلاه ، مع نواحى السن ، والجنس ، والمركز الوظيفى أو المهنى ، وطبيعة الموقف التفاوضى أى نوع الصفقة موضوع التعامل ، ونوعية المصالح الخاصة والعامة للاطراف المتفاوضة ، ومدى اتساع قاعدة المصالح المشتركة بينهم فى التوصل الى اتفاق.

ففى ابحاث شامبرز وديسلسون (١٩٦٤) مثلا اتضح أن الإناث عادة أسهل وأكثر سرعة فى منح الثقة للطرف الآخر ، ولكنهن أكثر تشددا من الرجال إذا حدث أى انحراف أو تصرف مخل بالثقة من جانب الطرف الآخر ، فهن لايسامحن بسهولة وإذا فقدن الثقة فى الطرف الآخر لايمكن استعادتها بسهولة، حتى لو أبدى الطرف الآخر حسن النية بعد ذلك .

جدول رقم (١/١٠)

خصائص المفاوض الفعال مرتبة حسب أهميتها

على معدل مكون من خمس نقط

الخاصيــة	درجــة الأهميــة					
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	المتوسط
١ – مهارة الاعداد والتخطيط الجيد.	صفر	صفر	صفر	٦	٢٦	٨ر٤
٢ – المعلومات الكافية عن موضوع التفاوض.	صفر	صفر	١	١٠	٢١	٥ر٤
٣ – القدرة على التفكير والتصرف المناسب تحت الضغط وفى ظروف عدم التأكد.	صفر	١	١	١٠	٢٠	٥ر٤
٤ – القدرة على التعبير الجيد .	صفر	صفر	٣	١٢	١٧	٤ر٤
٥ – مهارة وفن الاستماع .	صفر	صفر	٤	١٢	١٦	٤ر٤
٦ – القدرة على الحكم الجيد والتصرف بذكاء.	صفر	صفر	٦	١١	١٤	٣ر٤
٧ – النزاهة.	صفر	صفر	٨	٩	١٥	٢ر٤
٨ – القدرة على اقناع الغير.	صفر	١	٦	١٤	١١	١ر٤
٩ – الصبر.	٣	٢	٨	٨	١٢	٠ر٤
١٠– العزيمة والاصرار.	صفر	٤	٦	١٣	٩	٩ر٣
١١– القدرة على كسب ثقة واحترام الغير.	صفر	١	١٢	١٠	٩	٨ر٣
١٢– مهارة تحليل المشاكل وحلها.	صفر	٢	١١	١١	٨	٨ر٣
١٣– القــدرة على ضــبط النفس واحكام العواطف.	٢	٣	٧	٩	١١	٨ر٣
١٤– قدرة التعرف على شعور الغير.	١	٣	٦	١٣	٩	٨ر٣
١٥– الجلد والمثابرة والتمسك بالمبادئ .	صفر	١	١٢	١٥	٤	٧ر٣
١٦– القدرة على استـغلال القوى المتاحة لتحقيق الأهداف.	صفر	٢	١٢	١١	٧	٧ر٣
١٧– القدرة على التعرف على الحاجات الغير ظاهرة للطرف الآخر.	صفر	٤	١٢	١٠	٦	٦ر٣

الخاصيــة	درجــة الأهميــة					
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	المتوسط
١٨- القدرة على قيادة أعضاء الفريق المفاوض.	صفر	٤	١١	١٢	٥	٣ر٦
١٩- الخبرة السابقة في التفاوض.	صفر	٣	٨	١٣	٨	٣ر٥
٢٠- الاحساس الشخصى بالأمان والثقة.	٣	٣	٨	١٣	٥	٣ر٥
٢١- استيعاب الرأى المعارض وتقبله.	صفر	صفر	٣	١٢	١٧	٣ر٥
٢٢- حب المنافسة (مع الرغبة فى الكسب).	١	٢	١٤	١٠	٥	٣ر٥
٢٣- القدرة على الاتصال بالآخرين والتعامل معهم بيسر	صفر	٥	١٥	٩	٣	٣ر٣
٢٤- قدرات النقاش (الاسئلة والاجابة).	صفر	٧	١٣	٩	٣	٣ر٢
٢٥- الرغبة في تقبل مخاطرة رفض الطرف الآخر لشخصك.	٢	٦	١٣	٩	٢	٣ر٢
٢٦- القدرة على التعامل بلباقة فى المواقف والادوار المختلفة.	٢	٧	١٥	٤	٤	٣ر٠
٢٧- المركز الوظيفي فى التنظيم.	٥	٧	١١	٦	٣	٢ر٨
٢٨- تحمل الغموض وعدم التأكد.	٥	٧	١٤	٥	١	٢ر٧
٢٩- مهارة الاتصال بالاشارات والسكوت (بدون محادثة كلامية).	٥	١٠	٨	٦	٢	٢ر٧
٣٠- القدرة على المساومة.	٥	١٢	٥	٧	٣	٢ر٧
٣١- الشخصية الجذابة.	٦	٦	١٢	٧	١	٢ر٧
٣٢- الشخصية الموثوق بها.	٩	٥	١٢	٥	١	٢ر٥
٣٣- الاستعداد لتقليل درجة مخاطرة أكبر من العادية.	٥	١٠	١٣	٤	صفر	٢ر٥
٣٤- الاستعداد لاستخدام القوة والتهديد، أو التوقف لتجنب استغلال الطرف الآخر لذلك.	٦	١٠	١١	٣	٢	٢ر٥

فالعفو والمغفرة عند النساء أكثر صعوبة منه لدى الرجال على الأقل فى المجتمع الغربى حيث أجريت هذه الأبحاث والتجارب المعملية عن خصائص وسلوك المفاوضين.

٢ - بعض النصائح الأخيرة للمفاوضين

من النواحى المفيدة الواجب على المفاوضين مراعاتها مايلى :

٢/١ - **تفهم نفسك جيدا اولا** ، ويشمل ذلك تفهم حاجاتك ، ورغباتك وآمالك، ومستوى طموحاتك ، وماذا يمكن أن يترتب على عدم اتمام الصفقة . فكر فى البدائل المطروحة امامك مع تقييم كل منها .

فى الصفات الشرائية - أو البيعية - حدد سعر تحفظى لنفسك reservation price والسعر التحفظى يمثل الحد الأدنى للسعر الذى يمكن قبوله كبائع أو السعر الاقصي الذى يمكنك قبوله كمشترى.

ناقش ماهو عادل للطرفين مؤيدا بالحقائق ، والمنطق واتجاهات الطرف الآخر.

٢/٢ - **تفهم خصمك جيدا** ، فلابد أن تراعى آثار عدم التوصل الى اتفاق على خصمك والبدائل المتاحة امامه ، وأنواع ومدى التنازلات التى يمكنك الحصول عليها منه. وماهو الحد الأدنى (أو الحد الأقصى) للسعر الذى يقبله، وكيفية التأثير من جانبك على اتجاهاته وقيمه ، وأفكاره . قم بتحديد استجابته للعرض الاقصى الأول من جانبك ، مع مراعاة الحفاظ على ماء وجهك دائما.

٣/٢ - **ادرس انماط ومدى التنازلات الممكنة** ، فالنمط الشائع مثلا للبائع (الذى يريد تعظيم الربح) هو التنازل والتخفيض التدريجى للسعر بحيث يكون كل تخفيض تال أقل مما قبله لحين الاقتراب من السعر التحفظي الذى يمثل الحد الأدنى الذى يمكنك قبوله ، وتذكر أن : عدد التنازلات التى تكون مستعدا للقيام بها يجب أن تتناسب مع تنازلات الخصم.

٤/٢ - **قيم واعد تقييم التوقعات والاتجاهات بصورة مستمرة** ، سواء بالنسبة لك أو بالنسبة لخصمك وذلك مع كل جلسة أو مرحلة من مراحل التفاوض .. فقد تشمل اعادة التقييم هذه تغييرا لمواقفك أو سعرك التحفظى أو مستوى طموحاتك.

٥/٢ - **الالتزامات تقدم بتحفظ** ، فقبل أخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لابد أن تتأكد من صدق نواياك فى انجازها وتنفيذها حرفيا، لكى لايفقد الطرف الآخر ثقته فيك ، خاصة إذا كانت هناك تعديلات مستقبلية أو احتمال لوجود تعاقدات مستقبلية معه.

وإذا وجدت نفسك قد ضاق بك الخناق ولن يمكنك تنفيذ ما التزمت به ، حاول أن تصارح خصمك وتتراجع بود ولطف وذلك باضافة قضايا جديدة أو تغيير الأهمية النسبية للقضايا المطروحة . أو مساعدة خصمك على التراجع لكى يحدث ذلك من جانبه هو بدون اشعاره بمدى أهمية هذا التراجع من جانبك وذلك لحفظ ماء وجهك واستمرار كسب ثقة الطرف الآخر.

٦/٢ - **تدخل وسيط** ، إذا شعرت بأن العرض الأخير غير مقبول من جانبك ولكنه يقع فى مدى القبول للطرف الآخر قد تقرر توقف المفاوضات. ولكن يحسن قبل غلق الباب والاستسلام أن تقترح تدخل وسيط ، أو محكم فى العملية.

فمثلا فى موقف قضية طابا حاليا بين مصر واسرائيل من المقترح عرض القضية للتحكيم الدولى نظرا لعدم قبول طرف لعرض الطرف الآخر.

٧/٢ - **وسع دائرة التفاوض ومجالاته** ، إذا لم يوجد أى مجال للاتفاق قد لايوجد حل لاستمرار التفاوض الا إذا تم توسيع دائرة القضايا التفاوضية لتشمل تبادلات (للحالات الموقفية المختلفة المحتمل حدوثها اثناء تنفيذ التعاقد) ، أو لتشمل قضايا جديدة لم تطرح بعد تتصل بمصالح مشتركة للأطراف المتفاوضة مما ييسر عملية التوصل الى اتفاق.

٨/٢ - **حافظ على اسرارك** ، كنصيحة أخيرة من الأهمية بمكان ألا تعلن لخصمك السعر التحفظى الذى كنت تنوى قبوله مهما كانت الظروف ، فإذا توصلت لسعر نهائى قدره سبعة جنيهات للوحدة ، لاتقول لشريكك فى المستقبل أن السعر التحفظى كان آربعة جنيهات فقط للوحدة، لأن هذا سيسبب شعورا سيئا جدا لديه ، مما سيكون له أسوأ الأثر ، فالمعلومات السرية لابد أن تظل سرية حتى بعد اتمام الصفقة.



قائمة المراجع

قائمـــة المراجـــع

1. Bacharach, Samuel B. and Edward J. Lawler, **Bargaing : Power, Tactics and Outcomes** , Jossey - Bass Publishers, San Fransisco, Washington, London, 1981.

2. Bacharach, S.B. and Edward J. 4., " Poser and Tachticts in Bargaining, " **Industrial Labor Relations Review**, Vol. 34, 1981.

3. Chamberlain, Neil **Collective Bargaining**, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1951.

4. Coffin, Royce, A., **The Negotiator : A Manual For Winners**, American Management Association, New York, N.Y., 1973.

5. Druckman, Daniel, **Negotiations**, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1977.

6. Fisher, Roger William Ury, **Getting to Yes**, edited by Bruace Patton, Houghton Miffin Co., Boston, 1981.

7. Greenburgerm Francis and Thomas Kieman, **How to Ask for More and Get It : The Art of Creative** Negoliation, Doubleday and Company, New York, N.Y., 1978.

8 . Herzberg, Frederick, **Work and the Nature of Man**, The World Publishing Company, Cleveland, Ohio, 1966.

9 . Ilich, John, **Power Negotiating**, Addison - Wesley Publishing Co., Reading, MA., 1980.

10. Karrass, Chester Lt., **The Negotiating Game**, Thomas Y. Growell Pullishers, New York, N.Y., 1970.

11. Karras, Chester Lt., **Give & Take : The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics**, Thomas Y. Growell Publishers, New York, N.Y. 1974.

12. Nierenberg, Gerand I., **The Art of Negotiating**, Hawthorne Booke, Inc., New York, N.Y. 1968.

13. Nierenberg, Gernad I. **Geative Business Negotiating**, Hawthorne Books, Inc., New York, N.Y. 1971.

14. Nierenlerg, Gerard I. and Henry Calero, **How to Read a Person Like a Book**, Hawthorne Books, Inc., New York, N.Y., 1971.

15. Raiffa, Howard, **The Art and Science of Negotiation**, harvard University Press, Boston, Mass., 1982.

16. Roberts, B.C. and L. Creyfie De Bellecombe, **Collective Bargaining in African Countries**, Macmillan, London, 1967.

17. Socott, Bill, **The Skills of Negotiationg**, Gower House, hampshire, England, 1983.

18. Seltz, David D. and Alfred J. Modica, **Negotiate Your Way To Success**, Farsworth Publishing Co., Inc., Rockville Centre, New York, 1980.

19. Siegel, Sidney and Lawrence E. Fouraker, **Bargaining and Group Decision Making**, Mc Graw-Hill Book Co., New York, N.Y. 1960.

20. Swingle, Paul (editor), **The Structure of Conflict**, Academic Press, New York, 1970.

21. Tsurumi, Yoshi, **Multinatural Management**, 2nd ed., Ballinger Publishing Co., Cambridge, Messachusetts, 1984.

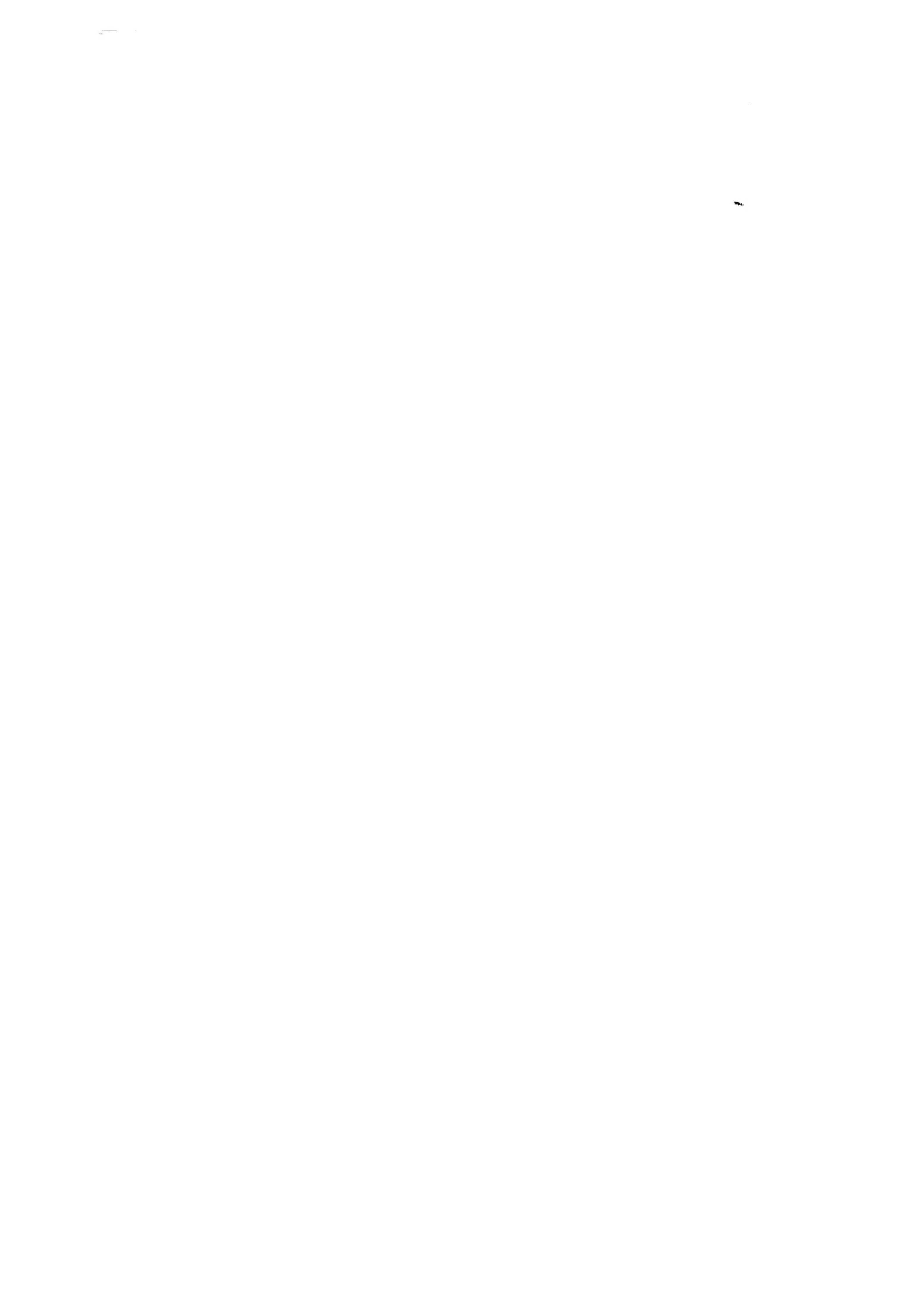
22. Tsurumi, Yoshi, "Myths and Mislead U.S. Managers in Japan, " **Harvard Business Review**, July - August, 1971.

23. Turner Joy, Charles, **How Communists Negotiate**, The Macmillan Company, New York, N.Y. 1955.

24. Walton, Richard E. and Robert B.M. Chersie, **A Behavioral Theory of Labor Negotiations**, New York, N.Y., Mc Graw-Hill Book Co., 1965.

25. Wassenaar, Dirk J. **Negotiation**, Lansford Publishing Co. Inc., San Jose, California, 1981.

26. Wells, Louis T., " Negotiating with Third World Government ", **Harvard Business Review**, January - Februrary 1977.



مطابع الولاء الحديثة بشبين الكوم ت : ٢٣٥٩٠١